

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Rita Larjava, Tatu Kollanus

# VOLKSWAGEN- HUOLTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEAN MENETELMIN

Rita Larjava, Tatu Kollanus

## VOLKSWAGEN-HUOLTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEAN MENETELMIN

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää Volkswagen Center Turun huoltoprosessia Lean-menetelmin, prosessin sujuvuutta vastaamaan yrityksen tavoitteita ja tulevaisuudennäkymiä sekä auttaa ymmärtämään syitä tuloksen takana.

Menestyvä yritys syntyy motivoituneista ja tyytyväisistä työntekijöistä ja siksi työntekijöiden tyytyväisyys ja siihen panostaminen oli yksi tärkeimmistä kehityskohteista ja se vaatii myös jatkuvaa kehitystä ja ylläpitäviä toimintamalleja.

Menetelmissä keskityttiin paljon henkilöstön hyvinvointiin sekä sitouttamiseen, jotka ovat jatkuvan muutoksen keskellä tärkeitä tehokkaan toiminnan kannalta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin työntekijöiden kokemuksia keskusteluiden ja kysely- ja haastattelututkimuksien avulla.

Opinnäytetyön aikana organisaatiossa toteutui organisaation rakennemuutoksia sekä mittava järjestelmämuutos. Uudet käyttöjärjestelmät ja tehostetumpi työtehtävien jaottelu mahdollistivat paremman keskittymisen yhteen osa-alueeseen.

Yhdeksi laajemmaksi kehitys- ja tutkimuskohteeksi valittiin hallityönjohtajan rooli huollon toimihenkilöiden tiimissä. Hallityönjohdon esiselvityksen tavoitteena oli kartoittaa erillisen hallityönjohdon käyttöönoton mahdollisuutta Turun toimipisteessä. Esiselvitys toteutettiin tutustumalla hallityönjohdon toteutukseen muissa K-Caaran toimipisteissä. Vastuualueiden jako oli esiselvityksen mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä järjestelyn toimivuuden kannalta. Hallityönjohto ja vastuualueiden jako otettiin käyttöön ehdotelman mukaisesti, jolloin valittiin yksi vakituinen hallityönjohtaja sekä muiden toimihenkilöiden vastuualueet selkeytettiin.

Henkilöstön sitouttaminen on avaintekijä muutoksen onnistumisessa. Tämä huomioitiin opinnäytetyötä tehdessä tutkimalla ja luomalla kehitysehdotuksia muun muassa kehityskeskusteluiden pitämiseen sekä palaverikäytäntöjen luomiseen ja tehostamiseen.

Opinnäytetyön valmistuessa organisaatiossa on vielä suuria muutoksia meneillään. Opinnäytetyö toimi yrityksen huoltotoiminnan tarkastelun sekä muutoksen aloittajana, jonka keskeisin onnistuminen oli erillisen hallityönjohdon suunnittelu ja käyttöönotto, sekä toimihenkilöiden työtehtävien tarkastelun sekä uudelleenorganisoinnin ja käyttöönoton.

### ASIASANAT:

Huoltoprosessi, lean, kehittäminen, sitouttaminen, työnjohto, muutos

Rita Larjava, Tatu Kollanus

## DEVELOPING VOLKSWAGEN SERVICE PROCESS WITH LEAN METHODS

The aim of the present Master's thesis was to develop the VW service process in Volkswagen Center Turku with Lean methods, to help understand the reasons behind the result, to develop the fluency of the process and to meet the goals and future prospects of the company.

Motivated and satisfied employees make a successful company. Therefore, employee satisfaction and investing in it was one of the main development targets and it requires continuous development.

The methods used in the present study focus on the well-being and commitment of the employees. Employee well-being and commitment are important for an efficient way of working, especially in a situation characterized by a constant change. The employees' experiences were studied through discussions, surveys and interviews.

During the thesis process, a major system change as well as organizational changes took place in the company. New systems and a more efficient division of work allowed employees to focus on one area at a time.

One of the broadest development and research targets was the position of the independent supervisor in the maintenance staff team. The aim of the preliminary study on the position was to survey the possibility of introducing an independent supervisor position at VW Turku. The preliminary study was carried out by exploring the implementation of the supervisor position in other K Caara services. According to the preliminary study, the clarity and division of the responsibilities was one of the most important factors for a successful way of working. The supervisor position and division of responsibilities were introduced in accordance with the plan. An independent supervisor was named and the responsibilities between the employees were clarified.

The engagement of the employees is a key factor in the success of a change. This was taken into account in the thesis by researching and creating development proposals. The proposals include, among others, holding development discussions and enhancing meeting practices.

As the thesis was completed, major changes were still taking place in the organization. The thesis was the initiator of the development and reviewing of the company's service operations. The main success was the planning and implementation of an independent supervisor position as well as reviewing the work tasks of the employees, reorganization and introduction of the new ways of working.

### KEYWORDS:

Service process, lean, development, commitment, management, change

# SISÄLTÖ

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Yritysesittely	3
<b>2 LEAN JA LAATU HUOLTOTOIMINNASSA</b>	<b>5</b>
2.1 Lean palvelualalla	5
2.1.1 Hukka	6
2.1.2 Resurssitehokkuus vai virtaustehokkuus	7
2.1.3 Pullonkaulojen laki	8
2.1.4 Ennustettavuus ja vaihtelu	10
2.1.5 Esimiestyö ja henkilöstön hyvinvointi	12
<b>3 LÄHTÖTILANNE JA TAVOITTEET</b>	<b>15</b>
3.1.1 Prosessin toiminnan esittely	15
3.2 Ongelmakohdat	16
3.2.1 Asiakastyytyväisyys	17
3.2.2 Mekaanikkojen tehokkuus	18
3.2.3 Hukka	19
3.2.4 Työtyytyväisyys	20
3.2.5 Kehityskohteet	21
<b>4 KEHITYSMENETELMÄT</b>	<b>23</b>
4.1 Nykyiset kehitysmenetelmät	23
4.1.1 ISO 9001	23
4.2 Tiimitoiminnan kehittäminen ja johtaminen	24
4.2.1 Esimiestoiminta	24
4.2.2 Psykologinen turvallisuus	25
4.2.3 Henkilöstön erilaisuus	27
4.2.4 Kehityskeskustelut	28
4.2.5 Tiimipalaverit	29
4.2.6 Tiimityöskentely	32
4.3 Työtyytyväisyyskysely	32
4.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus	33

4.4 Hallityönjohdon esiselvitys	35
4.4.1 Tavoite	35
4.4.2 Haastattelut	35
4.4.3 Henkilöstöressurssien vertailu	36
4.4.4 Call Center	36
4.4.5 Muut havainnot	37
4.4.6 Esiselvityksen yhteenveto	38
4.4.7 SWOT analyysi	40
4.4.8 Työnjohtajien toimintatapojen tehostaminen	41
4.4.9 Vaihtelu ja ennustettavuus	45
<b>5 TOTEUTUS</b>	<b>47</b>
5.1 Organisaation muutokset opinnäytetyön aikana	49
5.1.1 Kehitysehdotus, mobiilimekaanikon hyödyntäminen	50
5.1.2 Kehitysehdotus, muutosjohtaminen	51
5.1.3 Kehitysehdotus kehityskeskustelut	53
5.2 Hallityönjohdon ehdotelma ja käyttöönotto	56
5.2.1 Henkilöstöressurit	56
5.2.2 Vastuualuejako	57
5.2.3 Kannustinjärjestelmä	59
5.2.4 Toimenkuvakaavio	60
5.3 Hallityönjohdon ja vastuualuejaon toteutus ja kehitys	61
5.4 Vaihtoehtoisen työn organisointi	63
5.5 Työn organisoinnin visualisointi	65
5.6 Palaverikäytännöt ja tiimityö	67
5.6.1 Tiimipalaverit	68
5.6.2 Huoltoneuvojapalaverit	69
5.6.3 Toimintasuunnitelma poikkeustilanteisiin	70
<b>6 NYKYTILANTEEN JA TULOSTEN TARKASTELU</b>	<b>71</b>
<b>7 LOPPUPÄÄTELMÄT</b>	<b>75</b>
<b>8 LÄHDELUETTELO</b>	<b>79</b>

## LIITTEET

Liite 1. Mekaanikkojen tyytyväisyyskysely	
Liite 2. Hallityönjohdon esiselvitys haastattelukysymykset	
Liite 3. Toimihenkilön poissaolo – Toimintasuunnitelma	
Liite 4. Henkilöstöresurssien vertailu	
Liite 5. Prosessikaavio	
Liite 6. Vastuualuejako	
Liite 7. Hallityönjohtoselvitys	

## KAAVAT

Kaava 1. Volkswagen huoltoprosessi lyhyesti	15
Kaava 2. Käyttäytymisen funktio (Erikson 2017, 26)	28
Kaava 3. Hukka huoltoselosteen teossa	44
Kaava 4. Coaching Wheel / Wheel of Competencies – arviointitaulukko (The General Teaching Council for Scotland)	54
Kaava 5. GROW-malli, aiheen valinta (The GROW Model of Coaching and Mentoring)	55

## KUVAT

Kuva 1. Keskon ja Volkswagen Groupin organisaatiokaavio.	3
Kuva 2. Esimerkki Kanban-tilusta (Contribyte).	10
Kuva 3. Kingmanin kaavio (Strömmer 2017).	11
Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen sisältö (Laamanen & Tinnilä 2009).	13
Kuva 5. PDSA-sykli (Minnesota Department of Health).	14
Kuva 6. Lisä-arvotoiminnot (Leijala 2018, 26–27).	19
Kuva 7. AKL ISO 9001 / 14001-Toimintaohjelman rakenne (K Caara).	23
Kuva 8. Johtaja - Asiantuntija (Erikson 2019, 278–279).	24
Kuva 9. Kehityskeskusteluprosessi (Sotenavi).	29
Kuva 10. Esimerkki muutosjohtamisen osa-alueista, muutosjohtamisen kartta.	51
Kuva 11. Simplified Satir change curve (Mulholland 2017).	76

## TAULUKOT

Taulukko 1. Mekaanikkojen tyytyväisyyskyselyn tulokset	34
Taulukko 2. Hallityönjohdon käyttöönoton SWOT analyysi	40
Taulukko 3. Tutkivan kehittämistyön (toimintatutkimuksen) vaiheet	48

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ASDI	Asiakasvalitus DISS
CEM	Customer Experience Management
DISS	Valmistajan järjestelmään <sup>1</sup> kirjattava vikailmoitus
KTA	Keskituntiansio
Mobiilimekaanikko	AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmän verkkopohjainen lisäosa, mekaanikon leimauksiin ja viestintään (CDKGlobal)

---

<sup>1</sup> Volkswagen Service Portal

# 1 JOHDANTO

Autoala elää jatkuvassa muutoksessa, joka vaatii myös organisaatioilta jatkuvaa kehitystyötä ja uusien palvelumuotojen innovoimista. Ajoneuvojen teknologia kehittyy huijaa vauhtia, perinteisten käyttövoimien tilalle haetaan jatkuvasti uusia ratkaisuja sekä ajoneuvojen avustavat järjestelmät sekä liitettävyyteen liittyvät ratkaisut kulkevat kohti autonomista ajoneuvoa. Tämän lisäksi koko muun toimintaympäristön globalisaatio, digitalisaatio ja robotisaatio muokkaavat vahvasti autoalan toimintakenttää, jolloin myös ajoneuvojen omistamisen muoto kaikkine palveluineen muuttuvat. Nämä muutokset näkyvät jo kuluttajien monipuolistuvissa tarpeissa, joihin on ruvettu vastaamaan rakentamalla monipuolisia asiointikanavia verkko- ja mobiilipalveluina sekä tarjoamalla erilaisia palvelumuotoja ja vaihtoehtoja perinteisen omistamisen rinnalle.

Ajoneuvotekniikan nopea kehittyminen sekä autojen digitalisoituminen ympäröivään maailmaan liitettävyyksineen edellyttää myös huoltohenkilöstön jatkuvaa kouluttamista ja sitouttamista. Ajoneuvojen huoltoprosessin pääpaino asiakkaan näkökulmasta on siirtymässä enemmän juuri erilaisten digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käyttöön sekä palveluiden sujuvaan ja vaivattomaan läpiviemiseen. Tämä jo itsessään vaatii organisaation henkilöstöltä vahvaa asiantuntijuutta sekä palvelualttiutta, kun asiakkaan odotukset ovat keskittyneet varsinaisen huoltotoimen sijaan erilaisten palveluiden ympärille.

Myös valmistajan huollolle asettamat vaatimukset ja edellytykset kehittyvät autotekniikan, verkostoitumisen ja digitalisaation myötä. Järjestelmät mahdollistavat prosessien ja toimenpiteiden tarkemman seulonnan ja dokumentoinnin, joilla saadaan tehostettua esimerkiksi takuuprosessien kustannuskehitystä. Toimihenkilöiden ja ajoneuvomekaanikkojen työnkuva keskittyykin erilaisten asiantuntija- sekä palvelutehtävien hoitamiseen, jonka keskiössä vaikuttaa prosessin tärkein tekijä, asiakas. Vaativat prosessiin liittyvät dokumentoinnit sekä aikaa vievät sähkö- ja palvelutekniset toimenpiteet eivät kuitenkaan luo arvoa asiakkaalle, joka on nykyään todella laatu-, kustannus- sekä määrätietoinen. Pysyvä asiakassuhde on kuitenkin se, joka pitää liiketoiminnan kannattavana.

Kun huoltoprosessi muuttuu vaativaksi palveluprosessiksi, vaatii organisaation toimintatavat sellaisia ratkaisuja, joilla liiketoiminnan tuoton kehitys pidetään positiivisena. Huoltoprosessissa pitää löytyä riittävästi aikaa asiakkaiden palvelemiseen, mutta myös ajoneuvomekaanikkojen palveluun ja johtamiseen pitää olla riittävät resurssit. Ajoneuvome-



kaanikot huolehtivat organisaation huoltoprosessin tuottavasta työstä, jolloin mekaanikojen työnkulku tulee olla mahdollisimman jouhevaa ilman turhia odotuksia ja pysähdyksiä. Tuottavaa työtä tulee tehostaa mahdollistamalla esteetön työympäristö, toimivat työvälineet ja järjestelmät sekä jatkuva työnjohdon tuki. Alan haasteiden takia huoltoprosessissa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tehostaa myös toimihenkilöiden työtä niin, että asiakkaille ja mekaniikoille jää riittävästi aikaa. Mekaanikkojen työnjohto ja tukeminen jatkuvasti kehittyvällä alalla kiristyvien vaatimuksien keskellä vaatii toimintatapojen muutoksia, jotta jatkuvan muutoksen haasteita voidaan ratkoa riittävän tehokkaasti ja tarjota mekaniikoille mahdollisuus työn tuottavuuteen.

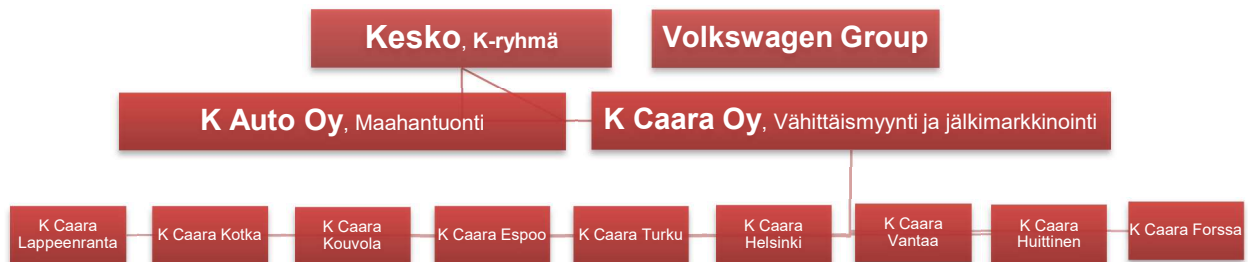
Toimihenkilöiden sekä mekaanikkojen asiantuntija- ja palvelutyö on heikosti mitattavissa, joten niissä muodostuvaa hukkaa on myös haastavaa havaita. Esimerkiksi tuntitulo ja asiakastyytyväisyys ovat keskeisemmät mittarit toiminnan kehittämisessä, mutta ne eivät kerro itse prosessiin vaikuttavista tekijöistä, vaan prosessin ulostulosta eli tuloksesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää huoltoprosessia Lean-menetelmin sekä auttaa ymmärtämään syitä tuloksen takana. Tavoitteena oli selvittää ja poistaa hukkaa eli arvoa tuottamatonta työtä niin tuottavan- kuin asiantuntijatyön tekemisessä. Menetelmissä on keskitytty paljon henkilöstön hyvinvointiin sekä sitouttamiseen, jotka ovat jatkuvan muutoksen keskellä tärkeitä tehokkaan toiminnan kannalta.

Opinnäytetyö tehtiin parityönä kummankin tekijän toimiessa samassa yrityksessä opinnäytetyön aikana. Työ pyrittiin tekemään mahdollisimman suurelta osin yhteistyönä, mutta etenkin kirjoitustyössä jaettiin omia vastuualueita. Tietoperustan sekä loppupäätelmien tuottamisesta oli vastuussa enemmän Tatu Kollanus ja käytännön toteutusten kuvantamisesta sekä prosessiesittelystä Rita Larjava. Hallityönjohdon esiselvitys ja toteutus sekä vastuualuejaon määrittely toteutettiin tiiviisti yhteistyönä.

## 1.1 Yritysesittely

Entinen Turun VV-Auto Oy muuttui vuonna 2014 osaksi VV-Autotalot Oy:tä ja konserni muutti nimeään vuonna 2018 K Auto Oy:ksi ja K Caara Oy:ksi. Turun toimipisteessä on kuitenkin eritelty osastot edustamiemme merkkien mukaisesti: Volkswagen Center Turku, Audi Center Turku ja Seat Center Turku. <sup>2</sup>



Kuva 1. Keskon ja Volkswagen Groupin organisaatiokaavio.

K Caara Turun jälkimarkkinointiosasto hoitaa merkkihuoltopalvelut (Volkswagen, Volkswagen Hyötyautot, Audi sekä Seat), vauriokorjaukset, varaosamyyntiä, öljymyyntiä sekä rengasmyyntiä. Jälkimarkkinointiosaston henkilöstömäärä on n. 80 henkilöä.

Yrityksen tavoite on tuottaa asiakkaillemme alan paras palvelukokemus ja tämä vaatii nopeutta, saavutettavuutta, prosessien sujuvuutta sekä asioinnin miellyttävyyttä. Asiakaskokemusta seurataan mm. asiakastyytyväisyyskyselyin ja sen muutosta ja kehitystä seurataan tarkasti konserni- ja päämiestasolla. Korjaamon työnlaatua seurataan ulkopuolisilla korjaamotesteillä ja valmistajan laatuauditoinneilla. Laatua valvotaan myös sisäisillä tarkastuksilla. Tarkastuksien tavoitteena on varmistaa yrityksen laatuohjelman käytännön toimivuus, ylläpito ja laadun jatkuva parantaminen. <sup>3</sup>

Yritys on saanut AKL ISO 9001/14001 sertifikaatin ja yritys on sitoutunut kehittämään ja ylläpitämään tehdyn työn ja palvelun laatua sekä toimimaan ohjelman edellyttämien hyvien kaupp- ja korjaamotapojen mukaisesti ympäristön puhtautta edistäen. Yrityksellä

<sup>2</sup> K Caara Oy, Intra

<sup>3</sup> K Caara Oy, Laatukäsikirja

on laaja ISO 9001 laatujärjestelmän kuvaus, jossa käsitellään asiakkaiden, korjaamotoimintojen, varaosatoimintojen sekä automyyntin osa-alueita. Yritys huolehtii aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista AKL ISO 14001-Ympäristöohjelman vaatimusten mukaisesti. Toiminnasta syntyvät jätteet otetaan talteen, lajitellaan ja ohjataan hyötykäyttöön. Hyötykäyttöön soveltumaton jäte toimitetaan käsiteltäväksi ympäristönsuojelullisesti hyväksyttävällä tavalla.<sup>4</sup>

Volkswagen Center Turku huolehtii Volkswagen ja Seat henkilöautojen huollosta. Huoltopuolella toimii 2020 alkupuolella 1 hallityönjohtaja, 4 huoltoneuvojaa ja 10 mekaanikkoa. Mekaanikot on jaettu erikoismekaanikkoihin sekä huoltomekaanikkoihin, töiden vaativuustasojen mukaisesti. Huoltoneuvojat vastasivat ennen opinnäytetyön aloitusta huollon asiakaspalvelusta sekä työnjohdosta, toimien mekaanikkojen lähiesimiehinä. Opinnäytetyön pohjalta vastuualueiden selkeyttämisen sekä hallityönjohtajaroolin käytönoton jälkeen vastuut jakaantuivat enemmän huoltoneuvojille asiakaspalvelu ja työnsuunnittelupuolelle ja hallityönjohtajalla lähiesimies ja työnsuunnittelupuolelle. Huoltoneuvojien ja mekaanikkojen lisäksi prosessissa vaikuttavat myös varaosamyyjät, joita korjaamon puolella on kaksi henkilöä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Volkswagen Center Turun prosessien sujuvuutta vastaamaan yrityksen tavoitteita ja tulevaisuuden näkymiä.

---

<sup>4</sup> K Caara Oy, Laatukäsikirja

## 2 LEAN JA LAATU HUOLTOTOIMINNASSA

### 2.1 Lean palvelualalla

Lean-ajattelun tavoite on kehittää työn tuottavuutta ja työhyvinvointia, jotta yrityksen tuottavuus olisi parhain mahdollinen (Lean5 Europe). Lean-mallissa panostetaan olennaisiin ja tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja pyritään vähentämään epäolennaisia toimintoja. Olennaista on ajatusmallin mukaan panostaa asioihin, jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Epäolennaista on hukata aikaa turhien asioiden ja välivaiheiden tekemiseen, etsiä virheitä tekemisistä tai tehdä jotain muita asioita, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle (McArdle 2018).

Lean-ajattelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on läpimenoajan lyhentäminen eli virtauksen kasvattaminen. Kun läpimenoaika kasvaa, myös tulos kasvaa. On kuitenkin tärkeää, ettei nopeuden kasvattamista tehdä henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Henkilöstön liiallinen kuormittaminen aiheuttaa virheitä, sairaspotilaita sekä kehityksen hidastumista (Työsuojeluhallinto 2017, 3). Kaiken toiminnan keskiössä tulee olla asiakas, jolloin toiminnassa tulee aina huomioida asiakkaan tarpeet ja käytetty aika, joka tuottaa asiakkaalle arvoa.

Käytännönläheinen ja mahdollisimman yksinkertainen (=lean) toimintamalli on Lean-ajatuksen pohja. Tärkeää on kehittää henkilöstöä, parantaa työhyvinvointia ja kehittää alueita, jotka vaikuttavat arvon tuottoon - kun tuottavuus on kannattavaa, paranee myös kilpailukyky ja tuloksellisuus. Lean-johtamisessa on tärkeää johtaa hetkeä ja päivittäistä toimintaa. On tärkeää, että myös henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen nostamalla esiin epäkohtia, joihin esimies pyrkii löytämään oikeat ratkaisut.

Alun perin Lean on kehitetty tuotantotyön tehostamiseen ja parantamiseen, mikä muodostaa osaltaan edelleen käytännön haasteita palvelualalle soveltaessa. Parannukset ja toiminnan tehostuminen eivät ole yhtä lailla selkeitä kuin mitä ne ovat tuotantoprosesseissa. Myöskään kaikki tuotantoteollisuuden sovellutukset eivät ole adaptoitavissa palvelu- ja asiantuntijatyöhön, mikä muodostaa haasteita Leanin soveltamisessa käytäntöön. Lean on kuitenkin paljon muutakin kuin työkaluja ja tehostamisen menetelmiä, se on paljon myös työhierarkian purkamista, jatkuvaa parantamista, vastoinkäymisten jakamista ja niistä oppimista sekä yksilöityjä työkaluja ja käytäntöjä. Yksi tärkeistä perusideoista on korostaa henkilöiden vahvuuksia sekä ottaa koko työyhteisön vahvuus käyttöön,

osallistaa koko henkilöstöä toiminnan kehittämiseen ja ongelman ratkaisuun. (Coffey 2000)

Missään tapauksessa palvelualan haasteet eivät tarkoita, etteikö Leania voisi soveltaa palvelualalla ja etteikö se olisi tarpeen. Päinvastoin Leanin soveltaminen palvelualalla on hyvinkin tärkeää (Torkkola 2015, 12). Suuri osa palveluprosessin toimintatavoista ja prosessin kulusta on näkymättömänä tietona ihmisten mielessä, mikä luo organisaatiolle tarpeen luoda järjestelmiä ja työkaluja sen hahmottamiseksi, mitä prosessissa tapahtuu. Mikäli asiakkaalle pyritään tarjoamaan tasalaatuisia palveluita, tarkoittaa tämä yksinkertaisimmillaan selkeiden työohjeiden ja toimintatapojen mallintamista sekä noudattamista. Mikäli toiminta ei ole ennalta määriteltyä, on myös käytännössä mahdotonta havainnoida ongelmakohtia sekä ratkaista niitä tiimitasolla.

### 2.1.1 Hukka

Leanissa pyritään vähentämään hukkaa, joka on käytännössä sitä tuottamatonta työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukan vähentämiseen on hyvä kiinnittää huomiota, sillä turhan ja tuottamattoman työn tekeminen on sekä työntekijälle, että yritykselle kannattamatonta.

Hukka on tuottamatonta työtä, joka ei tuota asiakkaalle mitään arvoa. Hukka luokitellaan tyypillisesti seitsemään eri kategoriaan:

1. Ylituotanto
2. Keskeneräinen työ
3. Odottaminen
4. Ylimääräinen työntekijän tekemä liike
5. Siirtäminen
6. Virheet ja uudelleen tekeminen
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely

(Torkkola 2015, 26–27)

Palvelualalla näitä hukkaa aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi epäselvät työnkuvaukset, seuraavan vaiheen odottaminen, hyväksyntöjen odottaminen, ylimääräiset tehtävät, epätasainen kuormitus (yli/alikuormitus), informaation kulkemattomuus, epäonnistunut

koulutus ja ”korvaamattomat” työntekijät (Torkkola 2015, 26–27). Ensisijainen asia hukan poistamisessa on selvittää hukan syyt, ei vain lähteä vähentämään hukkaa. On tärkeää ymmärtää, mistä syystä hukkaa syntyy ja sitä myötä kehittää toimintamalleja/prosesseja hukan vähentämiseksi (Hines & Taylor 2000, 9).

### 2.1.2 Resurssitehokkuus vai virtaustehokkuus

Resurssitehokkuus toimii keskeisenä tekijänä eri organisaatioiden muodostamisessa, ohjaamisessa ja johtamisessa. Huomionkohteena siinä ovat kaikki resurssit, jotka vaikuttavat palvelun tuottamiseen. Näitä ovat mm. henkilöstö, toimitilat, työkalut, koneet, tietojärjestelmät jne. Organisaatiotasolla näiden tarkastelu osoittaa, kuinka hyvin eri resursseja käytetään hyväksi, vai ovatko ne suurimman ajan ”tyhjän panttina”. Resurssitehokkuus on ihmisille hyvin luontainen asia, mikä myös heijastuu yritystoimintaan vahvasti. Mikäli investoidaan johonkin kalliiseen, yksityiselämässä tai yritystoiminnassa, herää ajatus, että sitä pitää myös käyttää mahdollisimman paljon, jotta saadaan rahalle vastinetta. (Modig & Åhlström 2017)

Kun esimerkiksi huoltoliikkeen palveluita pyritään tarjoamaan mahdollisimman resurssitehokkaasti, mekaanikkojen työaika pyritään täyttämään niin, ettei odotusaikaa synny sekä tuottamattomien työntekijöiden (huoltoneuvojat, takuukäsittelijät jne.) määrä pidentään mahdollisimman optimina työmäärän suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että päivät varataan mielellään yli, jolloin tuottavan työn tekijälle riittää aina töitä. Resurssitehokkuudella haetaankin korkeaa käyttöastetta, jolloin työntekijä ei joudu odottamaan työtä, vaan toisinpäin. Virtaustehokkaassa organisaatiossa tilanne on kuitenkin toisin, tekijä voi joutua odottamaan työtä, mutta kokonaisuutena tämä muoto on tuotteliaampi ja nopeampi. Pitkään juurtuneet käytännöt resurssitehokkaasta organisaatiosta kuitenkin aiheuttavat ajattelutavan muutokselle esteitä, kiire koetaan turvallisena, sillä sitä pidetään takeena töiden jatkumisesta. (Torkkola 2015, 26)

Virtaustehokkuudessa keskitytään yksikköön, joka ”virtaa” organisaation läpi. Palvelualalla tämä yksikkö on asiakas omine tarpeineen, joka usein odottaa, että asian hoitamiseen kuluva aika on mahdollisimman pieni. Virtaus alkaa tarpeen tunnistamisesta ja loppuu siihen, kun tämä tarve on tyydytetty. Ajoneuvohuollossa tämä alkaa ajanvarauksesta, jossa kartoitetaan asiakkaan tarve, mutta itse prosessi alkaa virrata siitä, kun asiakas saapuu korjaamolle. Asiakkaalle arvoa tuottava aika on ainoastaan mekaanikon

käyttämä aika huoltotoimiin, jolloin kaikki muu on hukkaa. Virtaustehokkuutta lasketaan kin huoltotoimiin käytetyn ajan suhteena siihen kuluneeseen aikaan, jonka asiakas joutuu autoaan odottamaan. Kaikki laskutukseen, dokumentointiin, varaosien hakemiseen, työnjohdon tukeutumiseen ym. kulutettu huoltoaika laskee tätä virtaustehokkuutta. Resurssitehokkuuden vastakohtana huomio keskittyy siihen, joutuuko virtausyksikkö eli huollettava ajoneuvo, olemaan tyhjän panttina. Resurssien tehokas käyttäminen on tärkeää, mutta myös asiakkaan tarpeiden täyttäminen on toiminnan jatkuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Jotta toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa ja pystytään samalla täyttämään asiakkaan tarpeet pitäen asiakas tyytyväisenä, tarvitaan sekä resurssi- että virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2017)

Kun virtausyksikkönä on asiakas, jonka tyytyväisyys on myös yrityksen arvoissa korkealla, on resurssitehokkuuden tavoittelu hieman ristiriidassa toiminnan tavoitteiden kanssa. Tuotantotyössä resurssitehokkuutta voidaan ajatella niin, että kallista uutta konetta pyritään käyttämään mahdollisimman paljon kellon ympäri, jotta saadaan rahoille vastinetta ja tuottoa. Palvelualalla tämän voisi kääntää niin, että jos asiakaspalvelijoita on palkattu tietty määrä, pyritään heidän työkuormansa pitämään mahdollisimman suurena, koska muuten olisi pärjätty vähemmälläkin henkilömäärällä. Resurssitehokkuuden tavoittelussa asiakaspalvelussa asiakas jää vähemmälle huomiolle, palveluun pääsy pitkittyy sekä virtausyksikön läpimeno kasvaa. Kun asiakaspalvelun lisäksi toimenkuvaan kuuluu työjohtotehtävät, hidastuu myös tuottavan työn tekeminen työnjohdon kuormittumisesta, jolloin asiakastyytyväisyyden lisäksi tuottavuus laskee. Odottaminen on hukkaa, jonka syynä voi olla pula materiaaleista, laitteista tai ihmisistä, eli tässä tapauksessa asiakaspalvelijasta tai työjohtajasta.

### 2.1.3 Pullonkaulojen laki

Jokaiseen prosessiin syntyy pysähdyksiä tai kapeikkoja, jotka estävät virtausta pullonkaulan tavoin. Ne voivat olla hyvin yksittäisiä tapauksia tai osaprosesseja, jotka rajoittavat virtausta eri prosessin vaiheissa. Tässä vaiheessa virtaus on pienintä, jolloin pullonkaula kuristaa virtausta ja aiheuttaa tähän kohtaa prosessia jonon. Näitä pullonkauloja on helppo havaita, mikäli virtauksen muodostavat esineet tai ihmiset, jotka muodostavat fyysisen jonon tai suman prosessiin. Havaitseminen on hankalampaa, jos kyseessä on informaatio. Pullonkaula aiheuttaa prosessiin sen, että sitä edeltävä työvaihe on niin sanotusti ylityöllistetty ja seuraavat vaiheet joutuvat odottelemaan työtä. Virtaus hidastuu,

mutta myös resurssitehokkuus kärsii. Prosessissa pullonkaulat liikkuvat ja ilmaantuvat uusiin kohtiin. Jos pullonkaula pystytään poistamaan nostamalla resursseja tai nopeuttamalla työskentelyä, ilmestyy se jonnekin toisaalle. Tämän takia on tärkeää ymmärtää mistä syystä pullonkauloja syntyy ja miksi jatkuvan parantamisen mallin painottaminen on tärkeää. (Kanbanize).

Prosessi on toimintojen sarja tai jatkumo, joka tarkoittaa, että prosessin eri vaiheet tulee tehdä tietyssä järjestyksessä, prosessissa on aina alku ja loppu. Prosessin avulla panoksista syntyy tuotoksia, lisäarvoa tuottavia tuotoksia tai vaikutuksia. Jos prosessia ei ole kuvattu selkeästi, pullonkauloja pääsee syntymään helpommin, koska niitä ei pystytä havaitsemaan. Kun prosessi kuvataan selkeästi, siitä on merkittävä apu prosessin toimimiseen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Prosessikuvauksen hyötyjä:

- Yhteistyön lisääntyminen
- Perehdytyksen teko helpottuu
- Vastuualueet selkeytyvät
- Henkilöstötarpeen kartoitus helpottuu
- Ongelmakohtat (pullonkaulat) havaitaan helpommin ja prosesseja voidaan virtaviivaistaa

(Jyväskylän Yliopisto)

Toinen tekijä, joka vaikuttaa pullonkaulojen syntyyn, on vaihtelu. Esimerkiksi asiakkaiden käyttäytyminen on hyvin yksilöllistä, mekaanikkojen toimintatavat poikkeavat toisistaan, henkilöstö- ja materiaaliressursseissa tapahtuu muutoksia, huollettavissa ajoneuvoissa ilmenee yksilöistä johtuvia muutoksia (mahdotonta ennakoida). Suuren vaihtelun takia ajoneuvojen huolto- ja korjaustoiminnan virtausta on hankala saada tehokkaaksi, etenkin kun resurssitehokkuus on korostetussa asemassa.

Yleinen ja suosittu Lean-menetelmään perustuva toiminnanohjauksen työkalu on Kanban, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa taulua. Huonosti toteutettuna se saattaa kuitenkin olla vain kasa lappuja seinällä, mutta sen yksinkertaisen muodon vuoksi siitä voidaan saada helpostikin hyvin tehokas tapa ohjata prosessia. Kanbanin tarkoituksena on visualisoida työnkulku, rajoittaa samanaikaista työtä sekä mitata läpimenoaikaa, jolloin pystytään hallinnoimaan ja optimoimaan jatkuvan työn virtausta. Pelkästään yhdellä näistä ei pärjätä, mutta jo prosessin selkeä visualisointi auttaa ymmärtämään paremmin prosessin kulkua ja kehityskohteita. (Hämäläinen 2016)





Kuva 2. Esimerkki Kanban-taulusta (Contribyte).

#### 2.1.4 Ennustettavuus ja vaihtelu

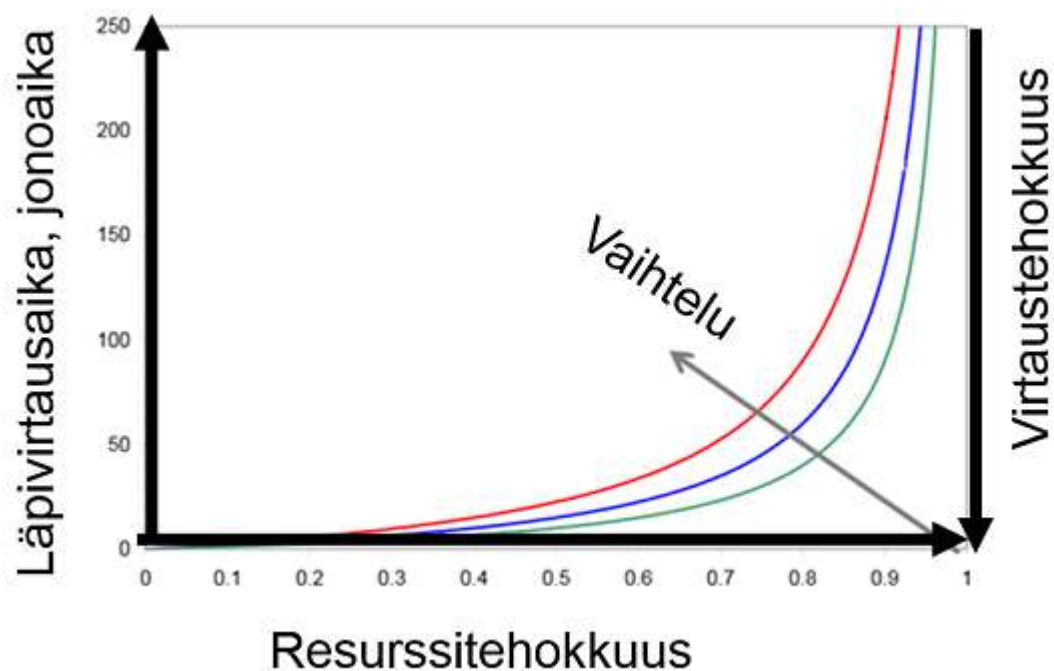
Koska vaihtelulla on suurin vaikutus prosessien virtaukseen, on syytä ymmärtää sen vaikutuksia ja muodostavia tekijöitä. Vaihtelua on aina prosesseissa ja siihen on loputtomasti syitä eikä niitä kaikkia voida poistaa. Syitä voidaan kuitenkin jakaa karkeasti esimerkiksi kolmeen eri luokkaan, resurssitekijöihin, virtausyksikköihin sekä ulkoisiin tekijöihin. (Modig & Åhlström 2017, 40)

Korjaamotoiminnassa resursseja ovat kaikki laitteet, työkalut, käyttöjärjestelmät ja ennen kaikkea työtä tekevät ihmiset. Näiden muutoksia on hyvin hankala ennustaa etukäteen, laitteet voivat mennä epäkuntoon, järjestelmät kaatua ja ihmisille aiheutua odottamattomia poissaoloja. Myös ihmisten tehokkuus vaihtelee päivittäin, joskus olemme paljon motivoituneempia ja virkeämpiä, kun taas joskus väsyneitä ja haluttomia.

Kun virtausyksikkö koostuu asiakkaista ja yksilöllisistä ajoneuvoista, aiheuttavat nekin suurta vaihtelua. Asiakkailta on hyvin erilaisia odotuksia ja tarpeita sekä ajoneuvot kuluvat ja vikaantuvat yksilöllisesti. Myös asiakkaille saattaa tulla odottamattomia tarpeita ja toiveita, joita ei ole ennakkojärjestelyissä voitu ottaa huomioon.

Ulkoisia tekijöitä on esimerkiksi erilaiset kausiluontoiset tekijät, trendit ja ympäristön muutokset. Myös satunnaissyistä johtuva ruuhkautuminen sekä asiakasvirran muutos luetaan ulkoisiin tekijöihin, joita on vaikeaa ennustaa etukäteen.

Vaihtelua aiheuttavasta syystä riippumatta, aiheuttaa vaihtelu muutoksia virtaukseen eli läpimenoaikaan. Koska emme pysty vaikuttamaan ihmisten aiheuttamaan vaihteluun, pitää keskittyä virtaustehokkuuden tavoitteluun, poistamaan turhia virtausyksiöitä eli esimerkiksi uusintakorjauksia, poistamaan turhia työvaiheita sekä päällekkäin tekemistä sekä poistamaan turhia siirtymisiä.



Kuva 3. Kingmanin kaavio (Strömmer 2017).

Vaihtelun, läpimenoajan ja resurssitehokkuuden välistä yhteyttä tutki jo 1960-luvulla Sir John Kingman (Modig & Åhlström 2017, 42). Tätä on havainnollistettu yllä olevassa kaaviossa (Kaavio 1). Pystyakseli kuvaa läpivirtausaikaa, johon vaikuttaa resurssien käyttöaste ja vaihtelu. Mitä suurempi resurssitehokkuus (vaaka-akselilla enemmän oikealla), sitä suurempi on läpimenoaika. Kun resurssien käyttöaste on korkea, vaikuttaa vaihtelu sitä enemmän läpimenoajan pidentymiseen. Kingman todisti, että systeemi on hyvin herkkä vaihtelulle, kun käyttöaste on suuri. Tätä herkkyyttä kuvaa käyrän epälineaarisuus.

Kaaviosta voidaan havaita, että mikäli pidetään käyttöaste jatkuvasti vakiona, siirtää vaihtelu koko käyrää vasemmalle, jolloin läpimenoaika pidentyy. Mikäli pystytään keskittymään virtaustehokkuuteen ja pitämään käyttöaste pienempänä, vaikuttaa myös vaihtelu sitä vähemmän läpimenoajan pidentymiseen.

### 2.1.5 Esimiestyö ja henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön turvallisuus sekä hyvinvointi ovat myös keskiössä Lean-ajattelussa, mikä kuitenkin kaiken tehostamisen ja tavoittelun ohella tuntuu jäävän aina liian vähälle huomiolle. Tyytyväinen työntekijä on tuottelias (Leiviskä 2018). Tämä näkökulma on hyvin yksinkertaisesti ymmärrettävissä, mutta usein hyvinvointia laskevia tekijöitä varten on vähän ennaltaehkäiseviä toimintatapoja. Järjestelmät keskittyvät ennemminkin tilanteisiin, joissa vahinko on jo tapahtunut. Tämän lisäksi ylin johto usein keskittyy säästötoimiin ja tuloksen tavoitteluun. Lean-johtamisfilosofia pyrkii poistamaan henkilöstön ylikuormitusta sekä parantamaan turvallisuutta ja hyvinvointia (Torkkola 2015, 21–28). Nykyään organisaatioissa on huolehdittu hyvin työolosuhteiden turvallisuudesta, mutta kehittämisen tarve löytyykin psykologisen turvallisuuden sekä henkisen hyvinvoinnin osalta.

Virtauksen näkökulmasta vaihtelu on suurin syy prosessin takkuamiseen, joka vaikuttaa myös suuresti henkilöstön ylikuormitukseen. Henkilöstön jatkuva ylikuormittaminen vaikuttaa negatiivisesti kaikkeen toimintaan, poissaolot lisääntyvät sekä kyky oppia uutta ja kehittyä, vähenee. Palvelualalla ihminen on suurin tekijä prosessissa, jolloin hyvinvoinnilla on myös suurin vaikutus työn virheisiin ja prosessin virtaukseen. Huolto- ja korjaamotoiminnassa laitteet, työkalut, järjestelmät sekä tilat vaikuttavat tietenkin paljon työn sujuvuuteen, mutta suurin vaikutus on henkilöstön ammattitaidolla sekä motivaatiolla tehdä työnsä hyvin (Hepola 2017).

Se, että työympäristön valmiudet mahdollisimman hyvään työhön ovat kunnossa, vaikuttaa suuresti henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Perusasiat pitää olla kunnossa. Tämän jälkeen vaikuttaa esimiestyö ja johtaminen.

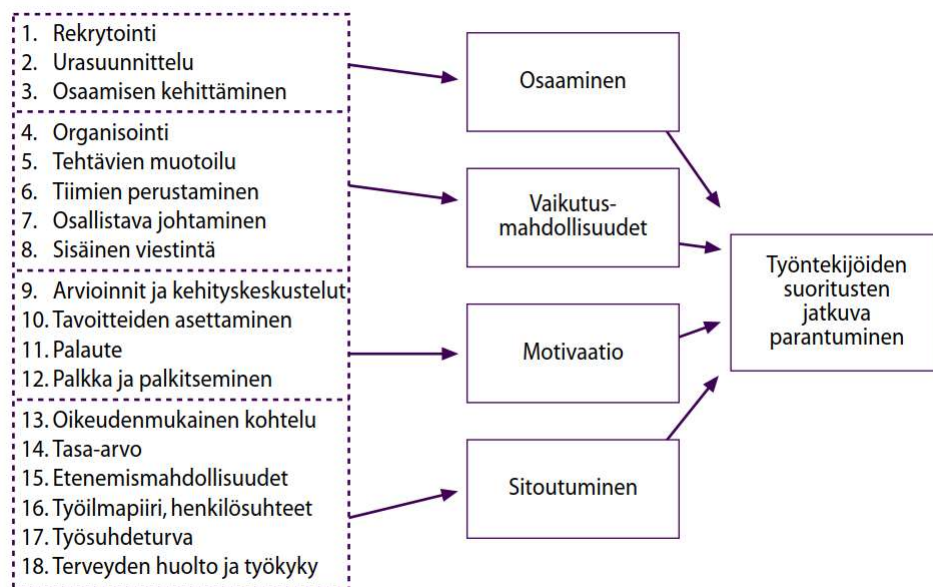
Nykyään johtamisessa ja esimiestyössä painotetaan valmentavaa johtamistyyliä. Management tarkoittaa johtamista, jossa johtajan tehtävä on pelkistetysti päättää asioista. Johtaminen toimii organisaatiotasolla ja keskittyy siis asioihin, tavoitteisiin, vastuihin, mittareihin jne. Leadership puolestaan tarkoittaa johtajuutta, jossa keskitytään ihmisiin eikä

asioihin, työn kulkuun, kannustamiseen, osallistumiseen, tavoitteellisuuteen ym. (Kanbanize)

Näitä kahta ei saa sekoittaa keskenään, mutta esimies- / johtajatyössä tarvitaan kumpaakin, niin asioiden kuin ihmisten johtamista. Johtajan tehtävä onkin olla esimies, asiantuntija ja kehittäjä. Esimiestyön monimuotoisuus tekeekin johtamisesta haastavaa, syntyy johtajan paradokseja. Näitä ovat esimerkiksi;

- Johtajan tulee olla lähellä ja ottaa etäisyyttä, tehdä mukavat ja vaikeat päätökset
- Johtaa toimintaa ja vaikuttaa taustalla
- Luottaa ihmisiin sekä kontrolloida samalla
- Olla kärsivällinen sekä vaatia
- Nähdä yksilön etu ja yrityksen etu
- Olla visioija ja tekijä
- Keskustella ja toimia
- Olla nöyrä ja luottaa itseensä
- Huolehtia ihmisten hyvinvoinnista ja tuottavuudesta

(Teikari 2008)



Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen sisältö (Laamanen & Tinnilä 2009).

Valmentava johtaminen rikkookin perinteisiä johtamisen muotoja, tavoitteena on vapauttaa johdettavan potentiaali niin, että tämä saavuttaa tavoitteensa (Balentor). Perinteiseltä johtajalta odotetaan valmiita ratkaisuja ja vastauksia, joita hän kokee itsekin todennäköisesti häneltä odotettavan, mutta valmentava johtaja johdattelee, mentoroi ja kysyy avoimia kysymyksiä. Esimies valmentaa kuunnellen, kannustaen, kysellen, oivalluttaen ja kohdistaen huomion johdettavan vahvuuksiin. Tarkoitus onkin antaa enemmän valtaa ja vastuuta alaiselle, jolloin esimiehen aikaa ei kulu alaisten vastuualueiden ongelmien ratkomiseen. Vastuuttaminen ja valtuuttaminen ei kuitenkaan saa olla välinpitämättömyyttä, vaan nimenomaan kiinnostunutta. Johtajan tulee kiinnostua, miten johdettava pyrkii tavoitteisiin ja kuuntelee sekä ohjaa avoimesti. Tämä lisää johdettavien aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta sekä lisää arvostuksen tunnetta, mutta myös vapauttaa esimiehen aikaa. Valmentava johtaminen keskittyykin suuresti jatkuvaan parantamiseen, jossa tulee asettaa selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita. Valmentavan johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluina voidaan käyttää Demingin PDCA-sykliä, joka tulee sanoista Plan, Do, Study ja Act sekä Viiden kysymyksen työkalua, joka perustuu PDSA-ympyrään:

1. Minne halutaan päästä?
2. Missä ollaan nyt?
3. Mikä on välitavoite? Mikä estää meitä saavuttamasta tavoitetilaa?
4. Mitä toimenpiteitä tarvitaan toteutukseen ja mikä on seuraava askel? (seuraava PDCA-syklin alku, Plan)
5. Miten ongelmat ratkaistaan?

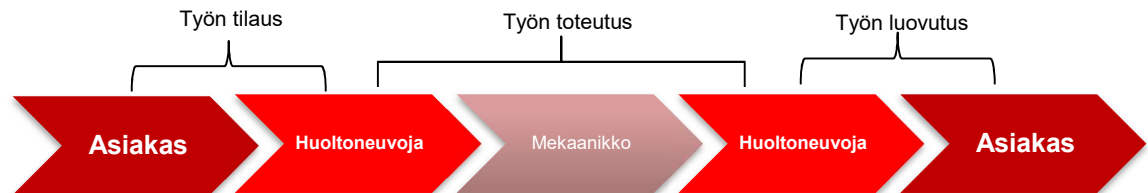
(SixSigma)



Kuva 5. PDSA-sykli (Minnesota Department of Health).

## 3 LÄHTÖTILANNE JA TAVOITTEET

### 3.1.1 Prosessin toiminnan esittely



Kaava 1. Volkswagen huoltoprosessi lyhyesti.

Huolto- tai korjausprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta. Yhteydenotto voi tapahtua puhelimitse, paikan päällä liikkeessä tai esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Yleisin yhteydenottotapa on kuitenkin puhelimitse. Huoltoneuvoja käy asiakkaan kanssa hänen huolto- tai korjaustarpeensa läpi, kertoo työlle kustannusarvion, varmistaa asiakkaan yhteystiedot ja varaa huoltoajan. On tärkeää kirjata kaikki asiakkaan kertomat toiveet ja kertomukset ylös ja jos työssä on mahdollisia takuukorjauksia, tehdään myös takuutöitä valmistelevat etukäteistyöt jo heti varaustilanteen jälkeen. Varmistetaan myös varaosien saatavuus, jos se on työntilauksen mukaisesti mahdollista.

Asiakas toimittaa autonsa sovittuna aikana huoltoon tai korjaukseen. Häntä vastaanottamassa on huoltoneuvoja, joka käy vielä kerran läpi jo tilausvaiheessa käydyt osiot, eli huolto/korjaustyön sisällön, kustannusarvion, yhteystiedot ja varmistaa ettei asiakkaalle ole varauksen jälkeen tullut jotain lisättävää tai tarjoaa mahdollisesti kampanjatarjouksia/tarvittavia lisätöitä, joita ei ole varausvaiheessa huomattu. Tärkeää on myös varmistaa asiakkaan kontaktointiin vaadittava puhelinnumero, mihin numeroon soitetaan, jos havaitaan jotain tai ilmoitetaan, kun auto on valmis noudettavaksi.

Asiakaskontaktin jälkeen huoltoneuvojan tehtävänä on varmistaa päivän työkulun ja suunnittelun mukainen työnjako mekaniikoille. Mekaanikoilla on omat vahvuutensa ja taitonsa ja on huoltoneuvojan tehtävä osata osoittaa oikeanlainen työ oikealle tekijälle. Huoltoneuvojan tehtävänä on varmistaa, että työ tehdään tehokkaasti, tarkasti sekä aikataulun puitteissa. Tämä vaatii taitavaa henkilöstötuntemusta, organisointikykyä ja yhteistyökykyä.

Mekaanikon tehtävä huoltoprosessissa on tehdä huolto- tai korjaustyö organisaation sekä päämiehen protokollien ja ohjeistuksien mukaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Mekaanikko saa työhönsä vaaditut varaosat sisäisestä varaosapalvelusta. Jos mekaanikko havaitsee työtilauksessa tai autossa jotain puutteita tai mahdollisia lisätöitä, ottaa hän yhteyden huoltoneuvojaan, joka selvittää mahdollisuuden lisätöiden tekemiseen, laskee kustannusarvion ja on yhteydessä asiakkaaseen. Haastavissa vianhakutapauksissa on mahdollista, että asiakas ja mekaanikko ovat keskenään kontaktissa, esimerkiksi yhteisen koeajon muodossa, jotta mekaanikolla on mahdollisuus saada parhain informaatio ongelmasta.

Kun työ valmistuu mekaanikolta, huoltoneuvoja käy työmääräyksen läpi, lisää tarpeen vaatiessa työvaiheet ja laskuttaa työn sovitun kustannusarvion mukaisesti. Jos korjauksessa on takuutöitä, tehdään valmistajan vaatimat toimenpiteet myös laskutusvaiheessa. Jos osa työstä hoidetaan takuuna, huoltoneuvoja toimittaa dokumentit takuukäsittelijälle. Laskutuksen jälkeen asiakkaalle ilmoitetaan tekstiviestillä tai puhelimitse auton valmistumisesta ja ilmoitetaan hakuajat aukioloaikojen puitteissa.

Luovutustilanteessa huoltoneuvoja käy laskun läpi asiakkaan kanssa, kertoo suoritettut työt ja mahdolliset käytetyt varaosat, asiakas näkee kustannuserittelyn sekä laskun loppusumman. Laskun läpikäynnin jälkeen tiedustellaan vielä asiakkaalta, jäikö hänelle kysyttävää. Tällä varmistetaan, ettei asiakkaalle jäänyt tehty työ epäselväksi. Ennen avainten luovutusta on asiakkaan hoidettava käteis- tai korttimaksu, yritys-, leasing- tai huolenpitosopimusasiakkaat saavat laskun. Laskun maksun jälkeen avaimet luovutetaan asiakkaalle ja hänelle kerrotaan mahdollisista seuraavista huoltotoimenpiteistä ja kerrotaan auton sijainti parkkipaikalla.

### 3.2 Ongelmakohdat

Huoltoprosessissa toimii useita eri tekijöitä, jotka luovat haasteen saada työnkuva ja tehtävät tarpeeksi selkeäksi yksilötasolla. Yrityksen laatukäsikirjassa kuvataan prosessit huoltoneuvojille ja heidän toimintatavoilleen, mutta olisi tärkeää, että yrityksessä käytäisiin tiimin työnkuvat ja vastuualueet selkeämmin läpi. Jos työntekijä kokee tehtävänsä epäselväksi ja ympäristön tuen puutteelliseksi, aiheuttaa se tunnetilan, joka pahimmillaan syö työntekijän motivaatiota ja työhalukkuutta. Menestyvä yritys syntyy motivoitu-

neista ja tyytyväisistä työntekijöistä ja siksi työntekijöiden tyytyväisyys ja siihen panostaminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista ja se vaatii myös jatkuvaa kehitystä ja ylläpitäviä toimintamalleja.

Opinnäytetyötä käynnistettäessä lähtötilanne oli, että vastuualueiden jako ei ole ollut tarpeeksi selkeää, vaan toimihenkilöt ovat muodostaneet ryhmän, jonka tavoitteena on ollut hoitaa kaikki päivittäisen työnjohdon, organisoinnin sekä asiakaspalvelun tehtävät. Ryhmän sisällä ei ole siis määritelty tarkemmin, mikä vastuualue tai tehtävä kuuluu kenellekin, ja tämä on aiheuttanut epäselvyyttä toimintaa kohtaan. Vastuualueita ja uusia järjestelmiä on tullut jatkuvasti lisää, mikä myös osaltaan aiheuttaa lisää häiriötekijöitä ja työn katkeamista, kun ryhmän jokainen jäsen pyrkii tekemään vähän kaikkea jokaisen vastualueen sisällä. Koska jokainen työvaihe ja tehtävä on hoidettava, tarkoittaa tämä sitä, että jokin osa-alue joutuu odottamaan ja jää vähemmälle huomiolle. Asiakaslähtöisessä ajattelussa tämä tarkoittaa usein sitä, että työnjohdon tukea tarvitseva mekaanikko jää aina huomioarvossa toiseksi.

### 3.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä on mitattu pitkän aikaa CEM-asiakastyytyväisyyskyselyllä, jossa asiakas pääsee antamaan numeraalisen arvion lisäksi kattavasti avointa palautetta huoltokäynnistään. Asiakaspalautteiden erittelyistä selviää, että suoritettujen työn laadun osuus negatiivisista palautteista on edustetuimpana osana palautteita. Palautteissa korostuu mm. asiat, jolloin korjaus ei ole tullut kerralla kuntoon, vika on uusiutunut lyhyellä aikavälillä, työvaiheita on unohdettu tai tehty huolimattomuusvirheitä, asiakkaan tekemiin säätöihin on kajottu tarpeettomasti sekä aikataulut ovat pettäneet työn viivästymisen vuoksi.

Suoritettujen työn laatu on suoraan verrannollinen mekaanikon tekemään työhön, joten mekaanikojen tekemä työ on hyvin vahvasti esillä asiakastyytyväisyydessä. Tämän perusteella voidaan todeta, että mekaanikon tekemällä työllä on suora syy-seuraus-suhde asiakastyytyväisyyteen. Mekaanikon tekemään työnlaatuun taas vaikuttaa monikin asia, kuten esimerkiksi ammattitaito, ammattilypeys, kiire, puutteelliset välineet, epäselvät työtehtävät, tukipalveluiden puute, motivaatio sekä tyytyväisyys. Näistä työntekijöiden tyytyväisyys on hyvin keskeisessä osassa, sillä tyytymättömyys omaan työhön tai työyhteisöön vaikuttaa lähes kaikkiin tekijöihin; kiireen tunne on jatkuvaa, ammattilypeys on hukassa, motivaatiota ei löydy yksinkertaisimpiinkaan työtehtäviin jne. Tämän johdosta



huolimattomuus lisääntyy ja työn jälki ei vastaa asiakkaan odotuksia, joten asiakastyytyväisyys laskee.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti ja sen mittareita tarkastellaan kuukausittain. Mittareiden perusteella maksetaan erilaisia tyytyväisyysbonuksia sekä kehitetään toimintaa. Kattavampia avoimia palautteita kootaan 1–3 kk välein, joiden perusteella pystytään erittelemään tarkemmin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Asiakastyytyväisyyttä pystytään tarkastelemaan 1kk, 3kk, 6kk tai 12kk aikaväleillä, mutta yleisimmin korjaamon toimintaa mitataan 6kk keskiarvon kehityksen mukaan.

### 3.2.2 Mekaanikkojen tehokkuus

Mekaanikkojen tehokkuutta seurataan aktiivisesti. Mekaanikot käyttävät työajanleimausjärjestelmää, jonka mukaan tehokkuutta pystytään seuraamaan. Mekaanikot saavat myös tehokkuudesta provisiopalkkaa ja mekaanikkojen tehokkuus vaikuttaa myös työnjohtajien provisiopalkkaan. Pyrkimyksenä on motivoida sekä työnjohtajia että mekaanikoja tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti.

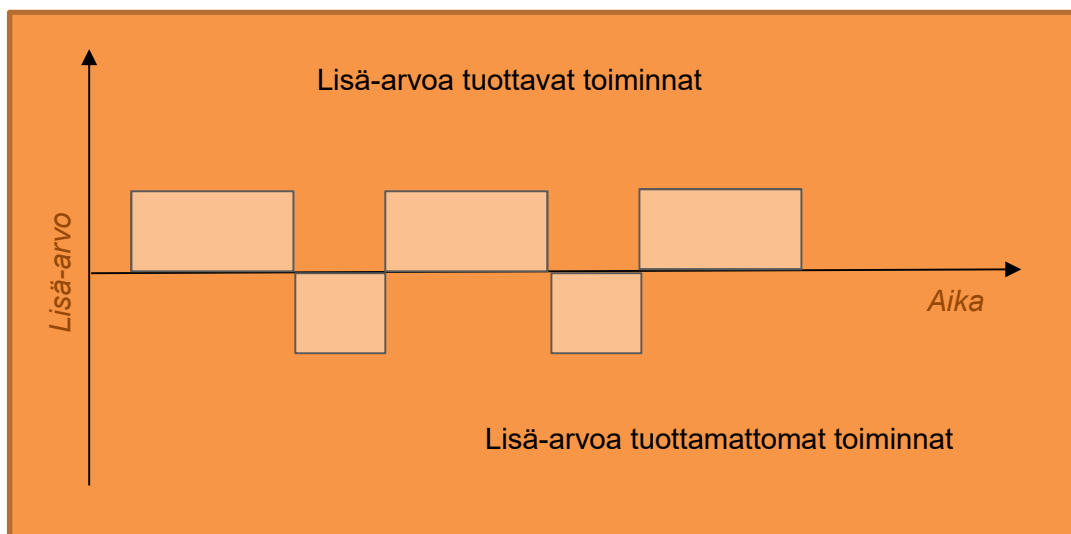
Tehokkuutta seurataan veloituksena läsnäolotuntia kohden. Esimerkiksi jos mekaanikon tehokkuus on 100€/h, on hän tehnyt työnsä niin, että työnjohtaja on pystynyt veloittamaan jokaista mekaanikon läsnäolotuntia kohden 100€.

Ongelmana on mekaanikkojen suuri tehokkuusvaihtelevuus. Osa mekaanikoista tekee hyvin korkeaa tulosta, mutta löytyy myös huonompia tuloksia ja toisinaan myös erittäin huonoja. Mekaanikkojen tehokkuus vaikuttaa yrityksen tulokseen ja on täten aina tärkeä kehityksen kohde.

Kehitysajatuksena on saada mekaanikot, joiden tehokkuus on keskiarvon alapuolella, nousemaan keskiarvoon tai jopa sen yläpuolelle. Mekaanikkojen tehokkuuteen vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös työnjohtajien toiminta, ennakkovalmistelut ja ajanvaraus, joten myös tähän on keskityttävä. Prosessin hukcatekijät vaikuttavat yleisesti koko korjaamon henkilöstön tehokkuuteen, mutta yksilötason ongelmiin tulisi kohdistaa erilaisuuden huomioon ottavia ja valmentavia kehityskäytäntöjä.

### 3.2.3 Hukka

Hukan poisto on yksi tärkein tavoite Lean ajattelussa. Prosessista pyritään poistamaan turhat toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa yrityksen toiminnalle (Torkkola 2015, 25–26). Etenkin korjaamotyössä olisi tärkeää keskittyä hukan minimoimiseen. Odottamisen vähentäminen, turhan työn minimoiminen, työnjohdon kehittäminen ja työnjako ovat asioita, joihin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Myös virheiden minimoiminen on tärkeää ja etenkin niiden minimoiminen työketjun alkupäässä. Tämä tarkoittaa korjaamotoiminnassa keskittymistä töiden tilausten kirjaamiseen, vastaanottamiseen ja asiakaskommunikointiin. Näin vähennetään virheen riskiä mekaanikon päässä, kun lähtökohdat ovat selvät. On myös tärkeää, että jokainen henkilökunnan jäsen keskittyy työnsä tekemiseen ja antaa myös kehitysehdotuksia, jos jokin asia olisi parempi hoitaa toisin. Kun virheet pystytään minimoimaan, saadaan myös hukka vähenemään eikä ylimääräistä virheen korjaustyötä tarvitse tehdä. Tämä myös automaattisesti parantaa tulosta, sillä aikaa jää tuloksellisen työn tekemiseen.



Kuva 6. Lisä-arvotoiminnot (Leijala 2018, 26–27).

Korjaamotyöskentelyssä hukkaa aiheuttavia tekijöitä on mm:

- Uusintakorjaukset  
Työ joudutaan tekemään virheen tai huolimattomuuden takia uudestaan  
Hukka: Mekaanikon aika kuluu tuottamattomaan työhön, työnjohtajan aika kuluu ylimääräiseen ajanvaraukseen / vastaanottamiseen / luovuttamiseen, asiakkaan tyytyväisyys laskee

- Odotusaika

Odotusaika tarkoittaa aikaa, jolloin mekaanikko on töissä, mutta työtehtävää ei ole, eli työaikaleimaus ei ole työllä vaan odotuksella. Odotusaika on yritykselle tappiollista, sillä siitä maksetaan, mutta sillä ei tuoteta mitään. Odotusaikaa pyritään minimoimaan ja tässä tärkeässä osassa ovat työnjohtajat ja töiden aikataulutus sekä työnjako.

Hukka: Tuottavalle henkilölle maksetaan palkkaa, mutta henkilö ei tuota yritykselle mitään ilman tuottavaa työtä.

- Työnjohto

Kommunikaatio mekaanikon ja työnjohdon välillä voi keskeytyä/viivästyä työnjohdon kuormituksesta johtuen, esimerkiksi tehdään useaa asiaa samaan aikaan, henkilöstöpula (poissaolot, henkilömäärä työmäärään nähden väärä), kiire, työnjohdon prosessin puutteellisuus ja ongelmat

Hukka: Tuottava henkilö joutuu viivästyttämään työntekoaan tuottamattoman henkilön (työnjohto tai varaosamyyjä) takia.

Myös epäselvät kirjaukset sekä informaation puute aiheuttavat tuottavan työntekijän tehottomuutta, kun asiaa joutuu selvittämään usean eri tahon takia selvyyden saamiseksi.

### 3.2.4 Työtyytyväisyys

Kaikki työn tekemisen virtaukseen, jouhevuuteen, negatiivisesti vaikuttavat tekijät aiheuttavat vahvasti työtyytyväisyyden laskua. Kun työntekijällä ei ole ongelmakohtien takia edes mahdollisuutta suoriutua tehtävästään kiitettävästi, aiheuttaa tämä turhautumista tehtävän suorittamista kohtaan. Mikäli ongelmakohtiin ei puututa riittävän nopeasti tai niitä ei ymmärretä, esimerkiksi prosessin mittauksen puuttumisen takia, aiheuttaa tämä syvää tyytymättömyyttä ja motivaation laskemista. Työtyytyväisyyden ja motivaation lasku taas vaikuttaa suoraan negatiivisesti työn tehokkuuteen ja prosessin virtaukseen. Jos tyytymätön työntekijä kokee, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai epäkohtiin puututa, saattaa hän kokea, että oikeutetusti hänenkään ei tarvitse huolehtia oman työnsä asianmukaisesta suorittamisesta.

Kaikki työtehtävään, prosessiin, vaikuttavat tekijät vaikuttavat aina tekijän työtyytyväisyyteen ja vastaavasti tekijän työtyytyväisyys vaikuttaa itse prosessiin. Tämän takia hyvä

työtyytyväisyys on organisaation toiminnan kannalta tärkeä kivijalka, jota ilman organisaatio ei voi ikinä saavuttaa sen täyttä potentiaalista tehokkuutta ja tuottavuutta. (Työterveyslaitos)

Autoalalla sekä työyhteisössä tapahtuu jatkuvaa muutosta, jolloin muutosjohtaminen sekä tiedottaminen ja osallistaminen silloinkin, kun ei ole mitään tiedotettavaa, on tärkeää. Muutoksen koetaan yleisesti aiheuttavan vastoinikäymisiä, joten muutosvastarinta on normaalia muutoksen edessä. Ihmiset etsivät ennustettavuutta ja kun odotuksemme eivät vastaa havaintojamme siitä, mitä tapahtuukin, koetaan tilanteessa häiriö. Mikäli tätä häiriötä ei voida ratkaista pian, tai se uhkaa meidän keskeisiä odotuksiamme, koetaan vastoinikäyminen. Muutos kuluttaa aina paljon energiaa, jolloin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Jatkuva muutos on käytännössä arkipäivää työympäristössä, joka korostaa työhyvinvoinnin merkitystä menestyksen tekijänä. (Resilience Alliance)

### 3.2.5 Kehityskohteet

Volkswagen jälkimarkkinointitiimin tiimipalavereissa sekä työntekijöiden välisissä keskusteluissa työtyytyväisyys on tullut useasti esiin. Työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttaneina tekijöinä on mainittu mm. jatkuvasti kiristyneet takuuehdot, turhaksi koetut työvaiheet, jotka vähentävät tuottavuutta, henkilöstön osallistamisen puute muutostilanteissa sekä yleisen tiedottamisen ja huomioonottamisen puute. Esille on myös tullut viestinnän ja yhteistoiminnan puutteellisuus; uusista asioista ja muutoksista on tiedotettu vasta suoraan jalkauttamisen yhteydessä eikä yhteistoimintaa ole ollut aikoihin. Myöskin jälkimarkkinoinnin yhteiset palaverikäytännöt ovat olleet sekavia eikä niiden määrä ole ollut organisaation kokoon ja muutosaktiivisuuteen nähden kohdallaan. Palavereja on ollut lähiaikoina käytännössä pari kertaa vuodessa eikä muu tiedottaminen ole tavoittanut tekijätasoa lähes ollenkaan.

Näiden keskusteluiden ja työntekijöiden kokemuksien perusteella valittiin kehitystä vaa-  
tiviksi pääkohteiksi:

- ❖ Työntekijän työtehtävien selkeys
  - Vahvuuksien huomioiminen työtehtävissä
  - Mekaanikkojen työtehtävien sopivuus yksilötasolla

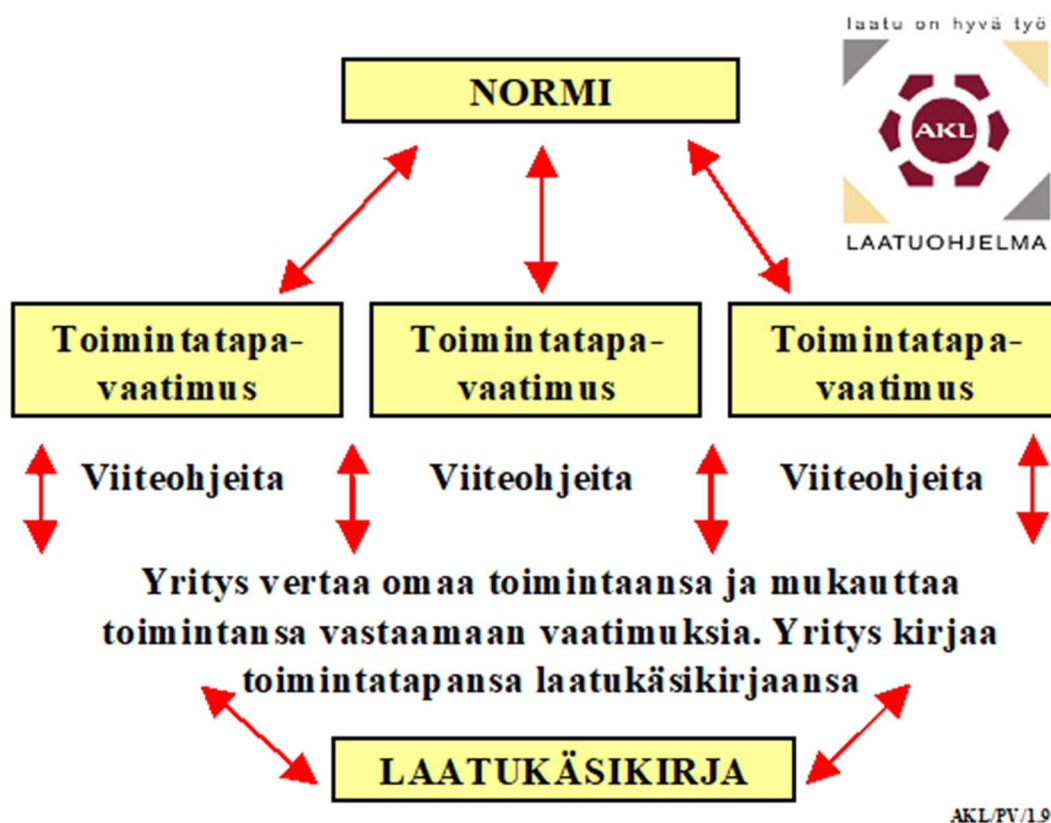
- ❖ Työtehtävien organisointitavat
  - Vastuualueiden jakaminen
  - Tiedottaminen, huomiointi, kommunikointi
- ❖ Huoltoprosessien huono ennustettavuus ja prosessin mittauksen puute
- ❖ Prosessijohtamisen puute / prosessin mittaamisen puute (Tulosperusteinen johtaminen)
- ❖ Kommunikaatio yrityksen sekä tiimien sisällä
  - Mekaanikon työnkulun tehottomuus (tukiprosessien saatavuus/hitaus)
  - Huoltoneuvojen keskinäinen kommunikaatio (enemmän Minä-asenne, vaatisi Me-asennetta)
  - Osallistaminen (tiimipalaverit, ongelmanratkaisu yhdessä, tiimihenki)
  - Korjaamopalavereiden vähyys
  - Kehityskeskustelujen puute ja tavoitteiden kohdentamattomuus
  - Selkeä ja oikea-aikainen tiedottaminen
  - Tiedonjako
  - Yhteisöllisyyden tunne

## 4 KEHITYSMENETELMÄT

### 4.1 Nykyiset kehitysmenetelmät

#### 4.1.1 ISO 9001

Osastolle on myönnetty kansainvälinen laadunhallinnan ISO 9001 standardi, joka toimii toimintaohjelman pohjana. Toimintamallit on viety tarkkaan jaoteltuna yrityksen laatukäsikirjaan noudattaen AKL-Laatuohjelmaa (K Caara), ottaen samalla huomioon maahan-tuonnin sekä valmistajan asettamat vaatimukset.



Kuva 7. AKL ISO 9001 / 14001-Toimintaohjelman rakenne (K Caara).

Sertifikaatin mukaisesti, ennen hyväksymistä, yrityksen johtamisjärjestelmäkuvaus sekä käytäntö on arvioitu, vastaako se standardin mukaisia vaatimuksia sekä organisaation omia tavoitteita. Johtamisjärjestelmän sertifiointiin kuuluu seuranta-auditoinnit, joilla var-

mistetaan johtamisjärjestelmän täyttävän ja noudattavan vaatimuksia käytännössä. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta, jonka jälkeen tulee suorittaa uudelleensertifiointiauditointi.

Laatukäsikirjassa on eritelty jälkimarkkinointiosaston eri prosessit ja toimintamallit, joissa viitataan usein valmistajan asettamiin vaatimuksiin sekä toimintamalleihin. Laatukäsikirjasta löytyy prosessikuvaukset jokaisen työtehtävän tukemiseksi, mutta tarkemmista ohjeistuksista vastaa valmistajan järjestelmät, jotka on nimetty laatukäsikirjan sisällössä. Toimintaohjelman tavoitteena on jatkuva toiminnan, työn ja palveluiden laadun parantaminen ympäristönäkökohdat huomioiden (Toimintaohjelma, AKL ISO 9001 / 14001). Se keskittyy hyvin käytännönläheisen ja välittömän toiminnan parantamiseen, perustuen mm. henkilöstön omavalvontaan ja asiakkaan kokeman laadun kriittisiin kohtiin. Yritys kuitenkin määrittelee itse omat toimintatapansa ja AKL-sertifiointi toteaa ja arvioi niiden vaatimusten täyttämisen.

## 4.2 Tiimitoiminnan kehittäminen ja johtaminen

### 4.2.1 Esimiestoiminta

Esimiestoiminta on tiimityöskentelyn yksi tärkeimmistä tukipilareista. Huoltoprosessissa tärkeimmissä esimiesrooleissa toimivat huoltopäällikkö (huoltoneuvojen esimies) sekä hallityönjohtaja (mekaanikkojen esimies). Toisinaan myös huoltoneuvojat voivat kohdata tilanteita, joissa esimiestaitoja kaivataan (yhteistyö mekaanikkojen kanssa).

Esimiehellä on suuri vastuu tiimin toimimisessa, vaikka kaikkien tiimin jäsenten pitää myös kantaa kortensa kekoon. On kuitenkin helpompaa, kun tiimillä on johtaja. Jos toimintaprosesseissa havaitaan virheitä, esimiehellä on vastuu käsitellä ongelma ja pyrkiä parantamaan toimintatapoja, jotta työskentely-ympäristö olisi hyvä kaikille tiimin jäsenille.



Kuva 8. Johtaja - Asiantuntija (Erikson 2019, 278–279).

Esimiehellä ja asiantuntijalla on eroa. Esimiehen tehtävänä on johtamisen ja ohjaamisen lisäksi alaistensa tukeminen, motivointi ja henkilöstön edistäminen. Esimies ja asiantuntija voi olla sama henkilö, mutta on tärkeää, ettei toinen ominaisuus kumoa toistaan. On olemassa esimiehiä, jotka ovat titteliltään esimiehiä, mutta unohtavat olla toiminnaltaan johtajia. Tärkeät johtotehtävät jäävät muiden asioiden hoitamisen alle ja henkilöstön johtaminen jää vähiin. On olemassa työympäristöjä, joissa johtamisen merkitys on pienempi, mutta tällaiset ympäristöt ovat harvassa. Tiimi ja henkilöstö kaipaavat johtajaa, joka motivoi, antaa palautetta, kehittää ja kommunikoi – tätä kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. (Erikson 2019, 39–41)

Kommunikointi on yksi johtajan (esimiehen) tärkeimmistä tehtävistä. Jos kommunikointia ei ole, se vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön ja tiimityöskentelyyn. Kommunikointi sisältää ohjeistamista, tiedotusta, kritiikkiä, palautteen antamista ja motivointia. Johtaminen on siis pääosin erilaista viestintää. (Erikson 2019, 39–40)

#### 4.2.2 Psykologinen turvallisuus

Jotta vuorovaikutus alaisten ja esimiesten välillä on avointa, uskalletaan tuoda esiin epäkohtia ja pyritään ratkaisukeskeiseen asenteeseen, tarvitsee henkilöstön kokea tilanne esimiesten kanssa turvallisena. Henkilöstön tulee kokea, että heitä kuunnellaan ja virheiden tekeminen on sallittua eikä rangaistavaa. Esimerkiksi Google perusti vuonna 2011 tutkimusryhmän, joka pyrki selvittämään täydellisen tiimin kaavan. Tutkimukseen valittiin monitieteellinen tutkimusryhmä, jonka hypoteesina oli, että paras tiimi muodostuu yhdistämällä parhaat yksilöt. Tämä hypoteesi kumotaan jatkuvasti esimerkiksi joukkueurheilua tutkivissa tutkimuksissa. Googlen tutkimus osoittikin, että merkittävin ryhmän menestystä ennustava tekijä on juuri psykologinen turvallisuus. (Duhigg 2016).

Tätä Googlen havaintoa tukevat monet muutkin tutkimukset (Edmondson 2018) (Newman ym. 2017, 521–535), joiden mukaan psykologinen turvallisuus korreloi voimakkaasti mm. ryhmän sisäisen tiedon jakamisen, luovuuden, tehokkuuden, työtyytyväisyyden, oppimis- ja suorituskyvyn sekä kehitysorientoituneisuuden kanssa. Ymmärtääkseen psykologiseen turvallisuuden vaikuttavia tekijöitä ja ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa on kehitetty erilaisia malleja, esimerkiksi David Rockin SCARF-malli (Rock 2008)



SCARF-mallissa neurotieteiden tohtori David Rock kuvaa viittä yleisintä tekijää, jotka vaikuttavat meidän käyttäytymiseemme sosiaalisissa tilanteissa. Tekijät perustuvat siihen, että aivomme skannaavat automaattisesti tilanteita ja muodostavat tekijästä joko uhan tai mahdollisuuden. Tämä aivotoiminta on vaistonvaraista, emmekä voi siihen vaikuttaa, jonka takia onkin tärkeää ymmärtää näitä tekijöitä. Mallissaan Rock kuvaa tekijöitä, joita aivomme arvioi jatkuvasti, seuraavasti;

- Status, meidän suhteellinen merkityksemme muihin nähden
- Certainty (pysyvyys), kykymme ennakoida tulevaa
- Autonomy (autonomia), tunteemme hallita tapahtumia
- Relatedness (yhteenkuuluvuus), kuinka turvassa olemme muiden kanssa
- Fairness (oikeudenmukaisuus), kuinka oikeudenmukaisena koemme tilanteet ihmisten välillä

Mikäli koemme näitä tekijöitä uhaksi, estää se meidän luovuuttamme, kykyä ratkaista ongelmia ja vaikeuttaa kommunikointia sekä yhteistyötä muiden kanssa. Mallin avulla pyritään minimoimaan näitä uhkia ja korostamaan positiivisen tunteen vaikutusta toiminnan kehittymiseen. Yksinkertaistettuna mallia kannattaa hyödyntää käytännössä seuraavasti;

- Status: Osoita arvostus sanoin ja teoin. Huomioi ihmisten osaaminen ja kokemus.
- Varmuus: Viesti myös, kun ei ole uutta kerrottavaa. Käsitelkää huhut yhdessä.
- Autonomia: Anna mahdollisuuksia vaikuttaa.
- Yhteenkuuluvuus: Ole läsnä. Tue ja ole yksi meistä.
- Oikeudenmukaisuus: Ole reilu. Perustele ja kerro päätöksentekokriteerit.

(Mind Tools Content Team)

Edeltävän mallin pohjalta on myös kehitetty S.A.F.E.T.Y-malli. Mallin kehitti Dan Radecki, joka toimii lääkeyhtiö Allegranin toimitusjohtajana (Armani & Armani 2019). Malli käsittelee samalla idealla eri stressiliipaisimia, tekijöitä, joihin aivomme reagoivat herkästi. Nämä tekijät joko heikentävät aktiivisuuttamme, oma-aloitteisuuttamme, motivaatiotamme, yhteistyökykyämme ja sitoutumistamme, tai vastakohtaisesti parantavat niitä.

Mallin nimen mukaisesti näitä ovat;

- Turvallisuus (S), perusturvallisuus, joka muodostuu erityisesti ennustettavuudesta ja johdonmukaisuudesta. Turvattomuuden tunne horjuttaa ja lopulta romahduttaa sekä psyykkisen että fyysisen terveyden.
- Autonomia (A), tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan asioihin. Ihmisellä on luontainen tarve olla riippumaton, mahdollisuus päättää vähintään itseään koskevista asioista.
- Oikeudenmukaisuus (F), aivot keräävät automaattisesti havaintoja siitä, kohdellaanko minua oikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukaisuus aktivoi samaa aivoaluetta, kun fyysinen kuvotus, jonka takia oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä hyvinvointia ylläpitävistä tekijöistä.
- Itsetunto (E), ihmisellä on voimakas sosiaalisuuden tarve. Hyvinvointi edellyttää, että ihminen tuntee kuuluvansa johonkin ja on arvostettu sekä merkityksellinen niille, joiden kanssa on tekemisissä.
- Luottamus (T), on ihmisen perustarve, joka edellyttää oksitosiinin (me-hormoonin) aiheuttamaa neurologista signaalia. Tämä toimii käskynä luottaa toiseen ihmiseen. Luottamuksen puutetta pidetään työelämän tuottavuuden suurimpana riskinä, koska se tekee sitoutumisen mahdottomaksi.
- Viimeinen tekijä on sinä (Y, you), joka muistuttaa, että kaikki edellä tapahtuu meissä koko ajan.

Kummatkin mallit ottavat kantaa johtamisviestintään, palautteen antamiseen. Palautteiden antamisen vaikutusta koskevissa metatutkimuksissa on havaittu, että vain noin 30% annetusta palautteesta saavuttaa tavoitteensa eli muuttaa ihmisen käyttäytymistä

Tämän takia luottamus on psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeimmässä osassa, mikäli koemme jatkuvasti jonkun tekijän uhatuksi, emme pysty rakentamaan luottamussuhdetta ihmisten välille, joiden kanssa olemme jatkuvasti tekemisissä.

#### 4.2.3 Henkilöstön erilaisuus

On tärkeää tunnistaa, että tiimissä työskentelee erilaisia henkilöitä ja persoonia. Kaikki eivät toimi tai ajattele samalla tavalla.

Thomas Erikson kuvaa ihmisten erilaisuutta hyvin kirjassaan *Idiootit ympärilläni* (Erikson 2017, 26) Hänen luomansa

on avuksi, kun miettii työskentelyä tiimissä ja sen kehittämistä;

Kaava 2. Käyttäytymisen funktio (Erikson 2017, 26).

$$\text{Käyttäytyminen} = f(P \times Ot)$$

- Käyttäytyminen (f) on Persoonan (P) ja Olosuhdetekijöiden (Ot) funktio
- Käyttäytyminen on asia, jota voimme tarkkailla.
- Persoonaa on tekijä, jota pyrimme ymmärtämään.
- Olosuhdetekijät ovat asioita, joihin voimme vaikuttaa.

Kaavasta voisi päätellä, että ihmisen persoonaa on mahdoton muuttaa, mutta ympäristö- ja olosuhdetekijöihin voimme vaikuttaa.

#### 4.2.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa yhdistyy menneiden tapahtumien arviointi sekä tulevaisuuden tavoitteiden luonti. Kehityskeskustelut järjestetään organisaation määrittelemän ajanjakson välein, käydään läpi edelliset tavoitteet ja niiden toteutuminen sekä luodaan seuraavalle kaudelle uudet tavoitteet. Kehityskeskustelu on työntekijälle mahdollisuus keskustella urapolustaan sekä paikka, jossa sekä työntekijä, että esimies voivat antaa toisilleen palautetta.

Kehityskeskustelut eivät ole laissa- eikä työehtosopimuksissa määrättyjä, mutta ne ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvä kehityskeskustelu motivoi työntekijää ja antaa esimiehelle keinoja kehittää toimintaa. Huono kehityskeskustelu, joka on toteutettu esimerkiksi kiireessä tai pakollisena pahana, voi pahimmillaan luoda lisää tyytymättömyyttä henkilöstöön tai olla yhtä hyödytön kuin keskustelua ei ikinä olisi edes käyty.

Työntekijällä on kehityskeskustelussa mahdollisuus arvioida omaa tekemistään, miettiä mitä asioita voisi tehdä paremmin ja mitä tavoitteita työntekijällä itsellään on, sekä mitä häneltä odotetaan. On tärkeää myös pohtia työntekijän jaksamista sekä osaamistasoa. Myös esimiehellä on tärkeä rooli kehityskeskusteluprosessissa (Kuva 6) ja sen läpiviemisessä. Kehityskeskustelun ei kuulu olla esimiehelle pakollinen paha, vaan mahdollisuus

kehitykseen. On tärkeää suunnitella kehityskeskustelu hyvin, käydä läpi kaikki tärkeät asiat, luoda rauhallinen ja turvallinen ympäristö keskustelulle, ottaa vastaan palautetta sekä antaa palautetta, pohtia tavoitteita ja kehityskohteita, toteuttaa keskustelussa käydyt toimenpiteet, olla rehellinen sekä kuunnella aidosti.



Kuva 9. Kehityskeskusteluprosessi (SoteNavi).

Kehityskeskustelun tarkoitus ei ole olla pelkkä keskustelu vaan pohja toiminnan kehittämiseksi. Kehityskeskusteluissa ilmenneet ja sovitut asiat on hyvä kirjata ylös, niiden toteutumista pitää seurata ja niihin on aina hyvä palata seuraavassa kehityskeskustelussa. Dokumentointi on siis tärkeää ja kehityskeskusteluraportti on esimiehelle oiva työkalu kehittää toimintatapoja sekä seurata esimerkiksi koulutustarpeita. (Suomen Lakimiesliitto Ry)

#### 4.2.5 Tiimipalaverit

Yksi tärkeimmistä työyhteisön kommunikaation ja yhteistyön parantavista työkaluista on tiimipalaverikäytäntö. Huonoimmillaan palaverit koetaan pakolliseksi pahaksi, joissa tieto kulkee vain yhteen suuntaan. Hyvä palaveri kuitenkin toimii tehokkaana viestintä- ja kommunikointivälineenä työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Palaveri on parhaimmillaan tilanne, jossa asioita tuodaan esille, niitä voidaan kehittää ja niihin voidaan vaikuttaa. Palaverin vetäjän tärkein tehtävä on saada aikaan keskustelua ja luoda turvallinen ja lu-

tettava ympäristö avointa keskustelua varten. Jos palaverin kulku on yksioikoinen ja yhden henkilön tiedotustilaisuus meneillä olevista asioista, kokevat muut osallistujat helposti tilanteen enemmän luentomaisena kuin keskustelutilaisuutena. On tärkeää, että palaverissa tuodaan aina jotain uutta tietoa henkilöstölle ja annetaan myös mahdollisuus henkilöstölle vaikuttaa asioihin.

Hyvälle palaverille on ominaista hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutus. Vuorovaikutus on tärkeää, sillä jokaisella on oikeus puhua, kertoa oma kantansa ja vaikuttaa asioihin. Huonolla vuorovaikutuksella vältellään vaikeista asioista puhumista, kritisoidaan tai kierrellään asioita tai ollaan puhtaasti välinpitämättömiä. Huono vuorovaikutus vaikuttaa nopeasti tiimin kommunikointiin ja yhteisöllisyyteen negatiivisesti. (Kuusela 2013, 58–59)

Hyviä vuorovaikutustaitoja, jotka sopivat myös jokaisen palaveriin osallistujan ohjenuoriksi, ovat:

- Kehitä yhteistyötä
- Kuuntele ja ymmärrä
- Ota kantaa ja kerro mielipiteesi, puhumalla voit vaikuttaa
- Keskustele, neuvottele, argumentoi
- Havainnoi ympäristöäsi, ota ihmisten tunteet huomioon
- Hyväksy eriäviä mielipiteitä
- Ole myönteinen, kiinnostunut, avoin
- Ymmärrä miten toimintasi vaikuttaa muihin

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114)

Tiedottaminen ja viestintä ovat tärkeitä osia yrityksen toimivuudessa ja kehityksessä. Jos tiedottaminen on puutteellista, koetaan ympäristö helposti sekavaksi ja turhauttavaksi. Tämä voi aiheuttaa turhautumista, epätietoisuutta ja konflikteja. Oikea-aikainen tiedottaminen antaa työyhteisölle aikaa reagoida ja sisäistää uusi tieto ennen sen käyttöönottoa. Viestintä on osa johtamista ja palaverikäytäntö on yksi parhaimmista tiedotuskanavista, sillä palavereissa tiedotuksessa on mahdollisuus hyödyntää vuorovaikutusta ja viestintä tuntuu henkilökohtaisemmalta. Työyhteisöviestintä on tärkeä osa liiketoiminnan ja tavoitteiden onnistumisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14)

Vaikka toisinaan palavereissa joudutaan käymään myös ongelmatilanteita tai kehityskohteita läpi, on silti tärkeää pitää yllä kannustavaa ilmapiiriä, joka toimii työntekijöille parempana motivaattorina kuin lannistaminen. Lannistava tiedottaminen tai keskustelu luo negatiivisen ilmapiirin. Lannistavana voidaan kokea palaverinvetäjää, joka ei vaikuta

olevan kiinnostunut muiden mielipiteistä, ei anna tilaisuutta kommentointiin tai toimii välinpitämättömästi. Syyllisten hakeminen, hankalien asioiden välttely tai ongelmakohtiin puuttumatta jättäminen ovat lannistavia tekijöitä ja näitä olisi hyvä välttää. Sen sijaan olisi tärkeää kannustaa ja ylläpitää keskustelua, rohkaista ja antaa positiivista palautetta, uskallusta puuttua asioihin, jos ongelmakohtia annetaan ilmi ja jakaa vastuuta tarpeen vaatiessa. Tämä parantaa tiimin henkeä ja saa aikaan positiivista otetta tavoitteisiin ja onnistumisen kokemuksiin.

### **Positiivinen vahvistaminen**

Positiivisten asioiden esiintuominen palaverissa ja muussa yhteistoiminnassa on erityisen tärkeää, sillä ihmisellä on luontainen taipumus havaita herkemmin negatiivisia asioita. Kyseessä on niin sanottu negatiivinen vinouma, jolloin ihmisellä on herkkä taipumus ns. reaktiiviseen tilaan. Tämä johtuu siitä, että ihmisellä on noin viisi kertaa enemmän negatiiviseen havainnointiin alttiita hermoyhteyksiä, kuin positiiviseen. Esimerkiksi J.K. Halinin tutkimuksessa todetaan, että jopa jo kolme kuukautta vanhat vauvat kärsivät aivojen negatiivisesta vinoumasta. (Jalonen 2014)

Mikäli negatiiviset havainnot siirtyvät ajatuksen tasolle ja pitkittyvät, alkaa ihminen stressaantumaan ja altistumaan ahdistukselle ja masennukselle. Tällöin ihmisen huomio kiinnittyy entistä enemmän uhkiin ja menetyksiin, eikä ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin. Negatiivisen vinouman mukaisesti positiivisia aiheita tarvitaankin suhteessa viisinkertaisesti negatiiviseen nähden. Mikäli esimerkiksi palaverissa käydään tätä suhdetta enemmän negatiivisia asioita, esimerkiksi viisi positiivista ja kaksi negatiivista, riittää tämä suhde muodostamaan palaverin yleismielikuvan negatiiviseksi.

Jo negatiivisen vinouman takia positiivinen vahvistaminen on tärkeää. Lisäksi ihmisen on hankala vastustaa positiivista palautetta, koska mielihyvakeskus reagoi tähän automaattisesti ja erittää mielihyvähormoneja. Tähän taas reagoimme luontaisesti niin, että pyrimme toistamaan näitä tekoja, jotka tuottavat meille mielihyvää. Kärsivällisellä positiivisella palautteella ja arvostuksella rakennamme luottamusta, jolloin myös pikkuhiljaa pystymme antamaan vastaanottajalle korjaavaakin palautetta. Pelkällä kritiikillä ja negatiivisella huomiolla emme pysty tätä luottamusta rakentamaan, jolloin korjaavakin palaute menee hukkaan luottamuksen puuttuessa.

Palautteen antamisessa meidän tulisi keskittyä tulevaisuuteen. Emme pysty muuttamaan menneisyyttä, joten miksi käyttää aikaa sen osoittamiseen, miten joku on tehnyt

väärin. Asiat kannattaakin käydä nopeasti läpi ja siirtyä siihen, miten voisimme vaikuttaa tapahtumiin jatkossa? (Goldsmith 2012)

#### 4.2.6 Tiimityöskentely

Vastuualueiden jako, sekä erillisen työnjohdon käyttöönotto, edellyttää tiiviimpää tiimityöskentelyä sekä informaatiokulun tehostamista. Selkeät kirjaukset työtilauksiin ja työmääräyksiin ovat ehdoton tekijä, mutta eivät yksinään riitä. Tiimipalaverit ovat myöskin hyvä kanava tiedon jakamiselle, jolloin sama tieto kulkeutuu kaikille yhtä aikaa, eikä turhia huhuja pääse muodostumaan. Hiljaisen tiedon ja yhteistyön kehittämisen takia tarvitaan tiivistä vuorovaikuttamista, jolloin pystytään havaitsemaan riittävän laajasti koko prosessin kannalta tekijöitä, jotka saattaisivat muuten jäädä huomiotta. Palaverikäytäntöjen lisäksi tarvitaankin jokapäiväisen työnkulun avuksi tehokkaita viestintäkanavia sekä yhteistyötä.

#### 4.3 Työtyytyväisyyskysely

Kiristyvät valmistajan laatuvaatimukset sekä takuudokumentoinnit aiheuttavat haasteita päivittäisten töiden suorittamiseen ja lisäävät työntekijöiden työn vaativuutta. Korkean asiakastyytyväisyyden tavoittamiseksi organisaatorakenteen pysyessä lähes muuttumattomana, korostuu työntekijöiden asenteen sekä tyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus koskien henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mekaanikkojen tyytyväisyyden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen sekä eritellä tyytymättömyyden tai tyytyväisyyden osa-alueita. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkemmin selvittää tyytymättömyyden tai tyytyväisyyden juurisyitä, vaan selvittää työntekijän tyytyväisyyden vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Tutkimuskysymykset pyrittiin erittelemään niin, että tuloksista voidaan havaita myös mikä osa-alue mekaanikkojen työstä aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä. Mekaanikkojen työn sujuvuuteen sekä mielekkyyteen vaikuttavat myös eri tukitoiminnot sekä sisäiset palvelut, joiden puutteet sekä tavoitettavuus ongelmat aiheuttavat työn takkuamista sekä

tyytymättömyyttä. Selvityksen perusteella pystyttäisiin näin tunnistamaan suurimmat ongelmakohdat työtyytyväisyyden osalta, joihin tulee pyrkiä vaikuttamaan kehitysprosessin mukaisesti.

Asiakaspalveluun vaikuttaa hyvin paljon asiakaspalvelussa toimivan huoltoneuvojan tekemä työ sekä tyytyväisyys, sillä vastahakoinen ja tyytymätön työskentely näkyy jo ensikohtaamiselta ulospäin. Tämän vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan käsitelty.

#### 4.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuskysely toteutettiin anonymisti jokaiselle kyselyyn osallistuvalla, tavoitteena saada mahdollisimman todenmukaiset vastaukset sekä jakauma. Vastanneiden identifiointilla eikä eroilla ole merkitystä tutkimuksen toteuttamiseen. Kyselyn otantamenetelmäksi valittiin kokonaisotanta, sillä tutkittavan kohderyhmän määrä on kohtuullisen suppea, 12 yksikköä. Lisäksi tutkimuksen luonteen vuoksi on tärkeää mitata koko joukon tyytyväisyyttä. Otannan tavoitteena pyrittiin pitämään muuttujista sekä poissaoloista johtuen 90% toteutumaa kokonaisotannasta, eli 11 vastaajaa 12 mekaanikosta.

Tutkimuskysymyksiä kyselyssä on yhteensä yhdeksän, jotka on eroteltu tyytyväisyyteen henkilökohtaiseen työkuvaan, tyytyväisyyteen tukipalveluiden toimintaan, tyytyväisyyteen työnjohtajia sekä esimiehiä kohtaan sekä tyytyväisyyteen yleiseen ilmapiiriin sekä ilmapiirin kehitykseen. Tyytyväisyyden osa-aluejaolla pyritään selvittämään, mikä työnkuvan toimi aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä sekä takkuamista prosessiin.

Kysely toteutettiin monivalintakyselyllä, jossa vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrätty. Asteikoksi valittiin mielipidekyselyissä yleisesti käytettävä Likertin asteikko, jossa asteikon keskellä vastaajan mielipide väittämää kohtaa on neutraali / ei osaa sanoa, ja toiseen suuntaan vastaajan erimielisyys, kun taas toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa. Kysymysten muotoiluna ei käytetä kuitenkaan suoraa väittämää, vaan kysymysten muotoilu on kysyvä vastaajan tyytyväisyydestä eri toimintoa kohtaa. Kyselyn arvoasteikoksi valittiin arvosana 1–5, joka on sama asteikko kuin CEM-asiakastyytyväisyyskyselyssä. Työntekijöiden kyselyn tuloksia ei ole kuitenkaan tässä työssä muutettu CEM-kyselyn tavalla, vaan tuloksia käsitellään asteikolla 1–5. Arvoasteikon 1 kohdassa vastaaja ei ole lainkaan tyytyväinen, kun taas 5 kohdassa vastaaja on täysin tyytyväinen.

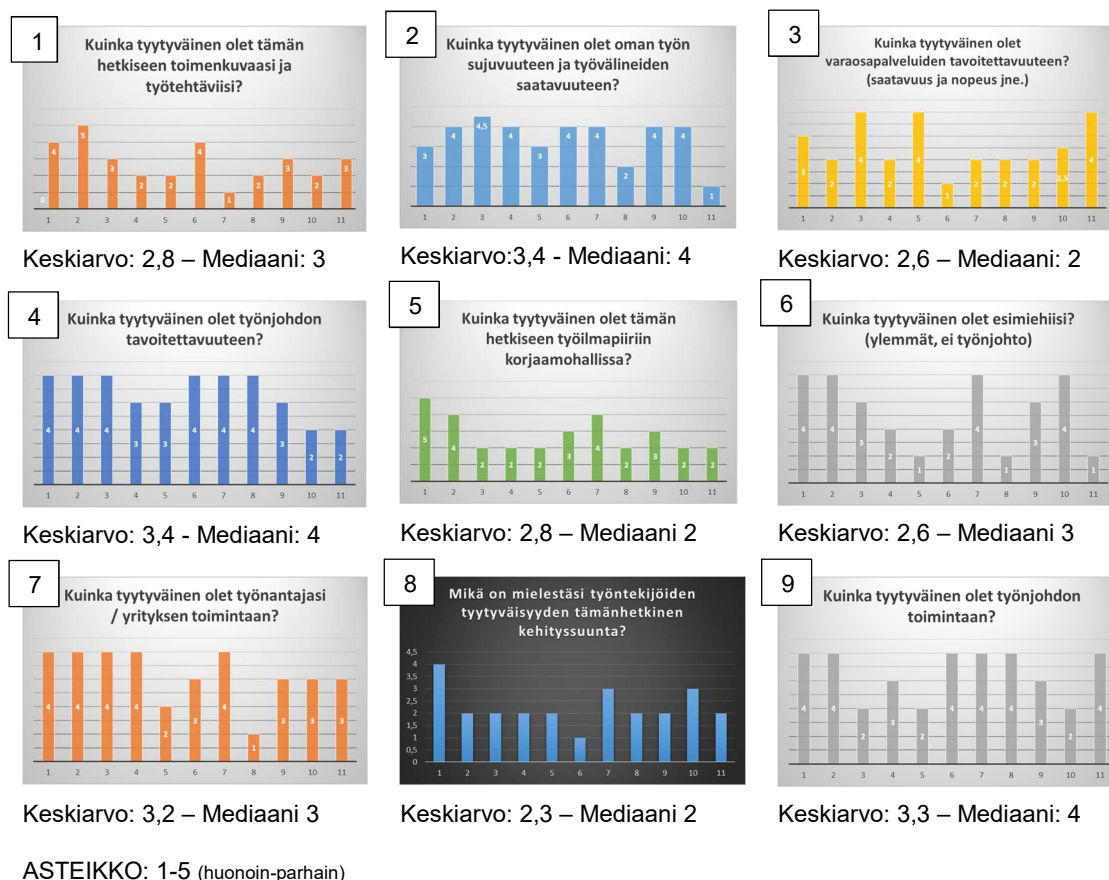


Tämän perusteella saadaan laskettua kokonaistyytyväisyyttä, jossa tulos lähellä arvoa 1 on täysin tyytymätön, lähellä arvoa 3 neutraali ja lähellä arvoa 5 täysin tyytyväinen.

Kysymykset tarkemmin: Liite 1

Kyselyyn vastasi 11/12 henkilöstöstä, yhden ollessa pois sairauslomalla, joten tällä hetkellä työskentelevistä 100% vastasi kyselyyn.

Taulukko 1. Mekaanikkojen tyytyväisyyskyselyn tulokset.



Tuloksista (Taulukko 1) voitiin päätellä, että eniten tyytymättömyyttä aiheuttaa mekaanikon tämänhetkiseen toimenkuvaan ja työtehtävään kohdistuva tyytymättömyys (1), varaosapalveluiden tavoitettavuus (3), työilmapiiri korjaamohallissa (5) sekä ylempien esimiehien toiminta (6). Yhteistä näillä on se, että vastausten hajonnat heittelevivät eniten, sekä vastausten mediaani on selvästi alhaisempi kuin muissa kysymyksissä. On siis selkeästi todella tyytymättömiä työntekijöitä ja muutamia hyvin tyytyväisiäkin, vaihtelua siis on ja tämä varmasti vaikuttaa välillisesti työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin, kun asiat nähdään hyvin eri tavalla.

Lisäksi kyselyn loppuun laitettiin eri vastausvaihtoehdoilla kysymys yleisestä tyytyväisyydestä ja sen kehityksestä (8). Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 2,3/5 ja mediaani 2. Tästä voidaan siis päätellä, että tämänhetkinen tyytyväisyys on negatiiviseen suuntaan menossa ja tämä vaatii selkeitä kehitystoimenpiteitä.

#### 4.4 Hallityönjohdon esiselvitys

##### 4.4.1 Tavoite

Hallityönjohdon esiselvityksen tavoitteena oli kartoittaa erillisen hallityönjohdon käyttöönoton mahdollisuutta sekä rakennetta Turun toimipisteessä. Esiselvitys toteutettiin tutustumalla hallityönjohdon toteutukseen muissa K-Caaran toimipisteissä. Esiselvityksessä pyritään tunnistamaan hallityönjohdon haasteita sekä riskejä, jotta mahdollisen käyttöönoton yhteydessä pystytään tunnistamaan ja estämään yleisimmät kompastuskivet.

##### 4.4.2 Haastattelut

Esiselvitys toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena neljässä eri Volkswagen- ja Audi Centerissä, joista koottiin yhteenveto sekä käyttöönottoehdotelma. Tutkimuskohteiksi valikoitui Volkswagen Center Airport, Audi Center Airport, Volkswagen Center Herttoniemi sekä Audi Center Herttoniemi. Vaikka kyselyyn osallistui pieni määrä toimipisteitä, kattoi se kuitenkin suurimman osan yrityksen verkostosta. Esiselvityksen vastaukset hallityönjohdon vahvuuksista ja heikkouksista olivat myös hyvin yhteneviä toimipisteiden välillä, joten jokainen näkemys otettiin huomioon, eikä kyselytutkimuksen aineistoa lähdetty koodaamaan tarkemmin analyysia varten.

Haastattelupohja oli sama kaikille liikkeille, jotta saataisiin mahdollisimman paljon toisiinsa vastaavaa informaatiota. Haastatteluissa selvitettiin vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Liikkeen henkilöstömäärä ja resurssit
- Kauanko liikkeessä on toiminut hallityönjohtaja
- Hallityönjohtajan ja huoltoneuvojen vastuualueet

- Hallijohdon merkittävyys korjaamon toimintojen kannalta
- Hallityönjohdon hyödyt
- Hallityönjohdon haasteet ja kehityskohteet
- Mekaanikkojen kanta hallityönjohtoon ja sen toimintaan

Katso Liite 2: Hallityönjohdon esiselvitys haastattelukysymykset

#### 4.4.3 Henkilöstöresurssien vertailu

Katso Liite 7: Hallityönjohtoselvitys

Haastatteluiden perusteella tarkasteltiin tuloksia ja tehtiin vertailua eri toimipisteiden ja Turun toimipisteen välillä. Muiden toimipisteiden yhteenlaskettu keskiarvo on noin 2,35 mekaanikkoa / toimihenkilö, jota tulee verrata Turun VW-Centerin 3 mekaanikkoa / toimihenkilö. Turun toimihenkilöiden kesken ei ole jaettu työnjohdon sekä asiakaspalvelun vastuualueita, eikä myöskään puhelinliikenteen apuna toimi erillistä Call Centeriä, mikä toimii kaikissa muissa toimipisteissä. Turussa yhden toimihenkilön vastuulla toimii keskiarvoon nähden 27% enemmän mekaanikkoja kuin muissa pisteissä. Mekaanikkojen määrän osalta lähinnä Turun pistettä toimii Audi Center Airport, johon nähden Turussa mekaanikkoja on 38% enemmän yhtä toimihenkilöä kohtaan. Vertailussa ei ole otettu huomioon erillisen Call Centerin osuutta eikä Turun toimipisteen verkkoajanvarausten käsittelijän toimenkuvan vaikutusta henkilöstöresursseihin.

#### 4.4.4 Call Center

Selvityksen yhteydessä käytiin läpi myös erillisen Call Centerin / HUB:n osuutta eri toimipisteiden ajanvarausten osalta. Yleisesti arvioitiin puhelinkeskuksen hoitavan noin puolet kokonaispuhelinliikenteen määrästä. Haastatteluissa huoltoneuvojat arvioivat päivittäisten puheluiden keskiarvon liikkuvan noin viiden puhelun kohdalla yhtä huoltoneuvojaa kohden. Esimerkiksi Volkswagen Center Herttoniemen vastattujen puheluiden kokonaismäärä oli tammikuussa 2019 noin 900 kpl, joista puhelinkeskus käsitteli noin puolet. Lisäksi keskus käsitteli tammikuun noin 200 verkkovarauksesta kolmasosan. Tämän perusteella toimipisteen kuudelle (6) huoltoneuvojalle jäi käsiteltäväksi noin 450 puhelua, joka tekee noin 75 puhelua kuukaudessa / huoltoneuvoja. Haastatteluissa käytiin läpi,

että tammikuun puhelinliikenteen määrä kuvastaa normaalin kuukauden jakaumaa, jolloin puhelinkeskus käsittelee normaalisti noin  $1/3 - 1/2$  puhelusta. Yhtä huoltoneuvojaa kohden kohdistuva puhelinliikenne on haastattelujen perusteella pääkaupunkiseudun toimipisteillä noin  $1/3 - 1/2$  siitä, mitä se on Turun toimipisteellä. Call Centerin varauksia ei kuitenkaan pidetty täysin ongelmattomina, sillä suurin osa epäselvistä tai puutteellisista varauksista koettiin enimmäkseen tulevan juuri keskuksen kautta.

#### 4.4.5 Muut havainnot

Volkswagen Center Herttoniemessä toteutettiin hiljattain muutoksia toimintatapoihin huonon tuntituloksen sekä asiakastyytyväisyyden takia. Suurin muutoksista oli huoltoneuvojen aamu- ja iltavuoron työtehtävien selkeyttäminen sekä selkeämpi jakaminen. Toimipisteeseen toteutettiin erillinen rauhallinen tila työnvastaanoton taakse, johon iltavuoron saapuessa aamuvuoro vetäytyi hoitamaan laskutuksia sekä muita työtehtäviä pois asiakasrajapinnasta.

Nykyisin iltavuoron tehtävänä on vastata täysin lattialiikenteestä sekä suurimmasta osasta puhelinliikenteestä, eikä aamuvuoro enää osallistu tiskillä tapahtuvaan asiakaspalveluun. Lisäksi toimipisteessä selkeytettiin muitakin vastuunalueisiin kohdistuvia kysymyksiä. Järjestely koettiin toimipisteellä hyvin toimivaksi ja suunta tuloksen sekä asiakastyytyväisyyden kehityksessä on selvästi positiivinen.

Herttoniemessä on myös käytössä värikoodatut työmääräykset selkeyttämässä ja visualisoimassa työtilannetta. Työmääräysten muovitaskut ovat erilaisten töiden osalta eri väriset, jolloin kokonaistilanteesta saa helpommin selkeämmän käsityksen pelkästään katsomalla töiden järjestelyä. Lisäksi värikoodatut työmääräykset kertovat mekaanikolle selkeämmin, miten eri töiden kanssa tulee toimia. Käytössä on esimerkiksi vihreä työmääräys odottaville asiakkaille, jolloin myös mekaanikko tietää viedä valmiin työmääräyksen suoraan huoltoneuvojalle ohittaen hallityönjohdon. Sininen työmääräys on käytössä sähköautoissa ja punainen pesuun menevissä, jolloin mekaanikko tietää viedä auton suoraan pesupalveluun. Selkeä visualisointi koettiin todella kätevänä ja toimivana apuna töiden organisoinnissa.

Kaikissa toimipisteissä myös mekaanikojen vastualueet poikkeavat hieman Turun Volkswagen Centerin vastaavista. Mekaanikot esimerkiksi tekevät ja tulostavat itse huoltoselosteet, tekevät digitaalisen huoltokirjamerkinnän tai kampanjamerkinnän, tekevät ja

täydentävät teknisen DISS-kyselyn sekä dokumentoivat suoraan itse takuukorjausten viat. Turun toimipisteestä poiketen toimihenkilöiden kannustin- / provisiojärjestelmä oli toteutettu kollektiivisena, jolloin oli sovittu yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, joihin tuli päästä yhteistyötä korostamalla.

#### 4.4.6 Esiselvityksen yhteenveto

Mitään muuta toimintamallia ei osattu nimetä yhtä toimivaksi erillisen hallityönjohdon tilalle, eikä toimintamallista muutenkaan oikein selvinnyt suuria puutoksia. Suurimmat haasteet erillisen työnjohdon osalta koettiin aiheutuvan itse henkilöstöstä sekä henkilöstöresursseista. Vaativiakin ongelmia kohdataan, kun työnsuunnitteluun kohdistuu poissaoloja. Poissaoloja joudutaan paikkaamaan, eikä esimerkiksi yllättävän poissaolon takia työnsuunnitteluun siirretty huoltoneuvoja pääse kovinkaan saumattomasti työhön kiinni.

Hallityönjohdon ja huoltoneuvojen osalta kaivattiin lisää selkeyttä sovittujen asioiden kirjaamiseen sekä lisää informoimista muuttuvista asioista. Yleisellä tasolla oltiin kuitenkin hyvin tyytyväisiä informaation kulkuun sekä yhteistyön sujumiseen, mutta kirjausten ja pelisääntöjen merkitys kasvaa huomattavasti, kun informaatioketjussa on useampi toimija. Epäselvien työmääräysten kritiikki kohdistui enimmäkseen erillisen puhelinkeskityksen tekemisiin varauksiin, eikä informaation kulun koettu olevan talon sisällä ratkaisevasti ongelmallinen. Toimintatavat sekä vastualueet tulee kuitenkin määritellä tarkasti, sekä rakentaa selkeät pelisäännöt, että koneisto pyörii mahdollisimman pienellä kitkalla.

Kolmanneksi haasteeksi voidaan selvityksen perusteella nimetä työnseuranta sekä hallityönjohdon sijoittelu. Mikäli suoraa näköyhteyttä halliin ei ole mahdollista toteuttaa, koettiin järjestelmät sekä ohjelmat hyvin epäselviksi hallin kokonaistilannetta kartoittaessa. Ohjelmistojen perusteella ei oikein saa hyvää käsitystä siitä, mitä hallissa milläkin hetkellä tapahtuu. Tämä oli ratkaistu esimerkiksi VW-Center Herttoniemessä sijoittamalla hallityönjohto korjaamohallin pätyyn, josta oli suora ja selkeä näkymä jokaiselle nosturille. Myös Audi Center Airportissa hallityönjohto on sijoitettu korjaamohalliin, joka mahdollistaa hallityönjohtajan työskentelyn mekaanikkojen kanssa aktiivisesti. Lisäksi suuri merkitys on saapuvien ja valmiiden töiden sijoittelu, joka tulisi toteuttaa mahdollisimman hyvin niin, että kummallakin osapuolella, huoltoneuvojilla ja työnjohdolla, on tähän mahdollisimman esteetön näkymä.

Haasteita ei kuitenkaan koettu mitenkään ylitsepääsemättöminä, vaan erillisen hallityöjohdon koettiin tehostavan toimintaa merkittävästi. Sen edut koettiin kiistatta kompensoivan kaikki haasteet tai puutteet. Sen suurimpana hyötynä koettiin nimenomaan tehokkuuden kasvaminen, jonka vaikutukset jakaantuvat laajalti korjaamon toimintaan. Työnjohdon ja asiakaspalvelun tehtävien erottelu toisistaan koettiin tärkeänä, jolloin voidaan hyödyntää työntekijöiden luontaisia ominaisuuksia em. töissä. Tällöin saadaan asiakkaiden pariin asiakaspalvelun kannalta parhaat henkilöt sekä työnjohtoon organisoinnin ja reagoinnin kannalta parhaat henkilöt. Jo pelkästään tämän jaon takia koettiin toiminnan olevan selkeämpää ja järkevämpää. Lisäksi eri vastualueiden jakaminen ja selkeä kohdistaminen eri tahoille koettiin tehostavan toimintaa. Tästä esimerkkinä käytettiin huolto-neuvojen aamuvuoron siirtymistä pois lattialiikenteen palvelemisesta.

Erillisen työnjohdon takia mekaanikkojen palvelemiseen koettiin riittävän paljon enemmän aikaa, sekä myös vastaavasti asiakkaan henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja palvelemiseen jää huoltoneuvojen osalta enemmän aikaa. Erillisellä työnjohdolla on selkeämpi työnkuva, jolloin mekaanikon tarpeisiin pystytään vastaamaan nopeammin ja paremmin. Työnjohto pystyy rauhassa selvittämään kustannukset sekä muut työhön liittyvät asiat, jolloin myös myynnin määrä saadaan pidettyä korkealla tasolla. Hallityönjohto pystyy keskittymään pelkästään organisointiin sekä lisämyyntiin, jolloin mekaanikkojen odotusaika lyhenee ja tehokkuus kasvaa.

Myös erillisen hallityöjohdon pelkkä läsnäolo koettiin rauhoittavan ja tukevan mekaanikkojen toimintaa. Mikäli työnjohto voidaan sijoittaa suoraan näköyhteyden päähän korjaamohalliin, rauhoittaa tämä jo omalta osaltaan toimintaa merkittävästi. Myös mekaanikkojen näkökulmasta erillistä työnjohtoa arvostettiin, sillä sen koettiin nopeuttavan muutoksiin ja tarpeisiin reagointia, jolloin mekaanikkojen työstä tulee selvästi jouhevampaa ja mielekkäämpää. Työnjohtajan tulee kuitenkin olla henkilönä sopiva tehtävään, sillä huonon henkilöstöjohtajan vaikutus saattaa kääntää kehityksen negatiiviseksi.

#### 4.4.7 SWOT analyysi

Esiselvitysten haastatteluiden ja vastausten perusteella luotiin SWOT analyysi, jota voidaan hyödyntää Turun toimipisteen hallityönjohdon käyttöönotossa. Tämän avulla voitaisiin vahvistaa vahvuuksia ja hyödyntää niitä, korjata ja parantaa heikkouksia, hyödyntää mahdollisuudet sekä varautua uhkiin. (Suomen Riskienhallintayhdistys)

Taulukko 2. Hallityönjohdon käyttöönoton SWOT analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mekaanikkojen palvelu, tehokkuuden nostaminen</li> <li>Vastuualueiden jako ja henkilöstön henkilökoh- taisten ominaisuuksien painottaminen</li> <li>Työtehtävien selkeyttäminen ja häiriöiden vä- hentäminen</li> <li>Työn sujuvuuden parantaminen</li> <li>Mekaanikkojen tukeminen ja valvonta</li> <li>Läsnäolo hallissa sekä reagointi</li> <li>Hallityön rauhoittaminen</li> <li>Lisätöiden ja laskutusten tarkempi selvittäminen ja myynti</li> <li>Asiakkaiden häiriötön kohtaaminen ja palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Useampi toimija informaatioketjussa</li> <li>Informaation kulku vaatii enemmän työtä</li> <li>Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen sopi- minen sekä noudattaminen vaativat resursseja</li> <li>Henkilöstön poissaolotapaukset aiheuttavat vaativia järjestelyongelmia</li> <li>Nykyisen kannustin- / provisiojärjestelmän toi- mimattomuus vastuualueiden ja toimenkuvien jakaantuessa</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastytyväisyyden kasvu</li> <li>Työtyytyväisyyden kasvu</li> <li>Työtehokkuuden ja tuntitulon kasvu</li> <li>Odotusajan vähentäminen</li> <li>Lisätyömyynnin tehostaminen</li> <li>Tehokkuuden ja kannattavuuden nousu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näköyhteyden puuttuessa halliin toiminnan hy- vää tehokkuutta vaikea saavuttaa</li> <li>Henkilöstön tyytymättömyys omaan toimenku- vaan</li> <li>Muutokseen sitoutumaton henkilöstö voi pahim- massa tapauksessa kaataa hankkeen</li> <li>Yhteistyön heikkeneminen informaatiokulun ja yhteistyön sakatessa</li> <li>Työtehtävään sopimattoman henkilön nimittämi- nen vesittää hyödyt</li> </ul>

#### 4.4.8 Työnjohtajien toimintatapojen tehostaminen

Ihmiset ja työntekijät ovat erilaisia ja tästä syystä kaikki toimivat omalla tavallaan. Toimintatapoja on monia, toinen on tehokkaampi ja taitavampi asiassa A ja toinen taas asiassa B. Työnjohtajatiimissämme toimii nykymallin mukaan viisi työnjohtajaa jotka tekevät samoja työtehtäviä yhdessä mutta ilman erillisiä vastuujakoja. Nykyinen prosessi on ollut sekava eikä sillä ole ollut selkeää runkoa. Työympäristössä on vallinnut kaikki-tekee-kaikkea mentaliteetti. Tämä on toisaalta ollut tasavertaista, mutta ei kuitenkaan tehokain mahdollinen toimintatapa.

Tässä opinnäytetyössä on otettu yhdeksi kehitys- ja tutkimuskohteeksi hallityönjohtajan rooli huollon toimihenkilöiden tiimissä. On kuitenkin tärkeää, ettei kehittämisessä keskitytä vain yhteen osa-alueeseen, sillä hallityönjohtaja on yksi henkilö viiden hengen tiimissä ja myös muut tiimiläiset vaativat roolien täsmennystä ja kehittämistoimia. Hallityönjohtoselvityksessä on avattu vastuualuejakoja, jotka jakavat erilaiset työtehtävät eri työntekijöiden välillä, jotta tehokkuutta saadaan nostettua. On kuitenkin myös muita asioita, joilla voidaan vähentää hukan määrää työnjohtoprosessissa.

- Työmääräys ja sen selkeyden vaikutus koko prosessin läpi

Työmääräys on huoltoprosessin tärkein dokumentti. Siitä selviää kuka tilaa, mitä tilaa, mitä maksaa ja mitä pitää huomioida. Jos työmääräys lähtökohtaisesti (tilausvaiheessa) tehdään huolimattomasti, vaikuttaa se koko huoltoprosessiin heikentävästi. Aiheutuu hukkaa ja prosessissa kuluu aikaa turhien epäselvyyksien selvittämiseen. Nämä voitaisiin välttää tekemällä alkuperäinen työtilaus niin selkeästi, että sen jatko-prosessointi olisi selkeää sekä mekaanikoille että muille prosessissa toimiville.

#### **Työtilaus – kaikki kirjattava ylös selkeästi – jatkoprosessi helpottuu**

→ Kuka tilaa? Asiakastiedot kuntoon: Nimi, osoite, puhelinnumero, sähköposti, plussakortin numero

- Esimerkiksi jo plussakortin kirjaamatta jättäminen aiheuttaa hukkaa, kun laskua ei voida tulostaa valmiiksi etukäteen asiakkaan saapuessa noutamaan autoa korjaamolta.



- Kuka maksaa? Onko maksajana joku muu kuin tilaaja? Jos luvataan jotain, kirjataan kaikki ylös, näin välttää epäselvyyksiltä
- Mitä tilataan?
  - ✓ Huolto – historian selvitys, huollon oikeellisuuden tarkastus
  - ✓ Korjaus – Viankuvauksen tarkkaan kirjaaminen, asiakkaan haastattelu; asiakas ei välttämättä osaa kertoa kaikkia tietoja mitkä auttaisivat vian selvityksessä. Mikä vialla, kuinka usein esiintyy, missä tilanteissa esiintyy, onko vika jatkuva vai satunnainen, vaikuttaako lämpötila tai säätö jne.
- Lisätöiden myynti – pyritään myymään / ehdottamaan perinteisten lisätöiden tarvetta tai uusintalupaa jo etukäteen -> Säästetään aikaa huolto-prosessissa, jos lupa saadaan jo etukäteen eikä sitä tarvitse tiedustella asiakkaalta prosessin aikana
  - ✓ Sulat? Polttimot? Ilmastointihuolto? Pesu? jne.
  - ✓ Jos havaitaan turvallisuuteen liittyviä korjaustarpeita, saako korjata vai haluaako asiakas erillisen yhteydenoton? Jos saa korjata, onko maksimisummaa mitä korjaus saa maksaa?
- Kustannusarvio – kirjattava aina ja mahdollisimman tarkkaan työtilaukseen, välttää epäselvyyksiltä jatkoprosessissa ja laskun tekijä pystyy rakentamaan laskun kustannusarvion mukaiseksi.
- Aikataulu – kerrotaan asiakkaalle jo tuodessa arvioitu aikataulu. Tiedustellaan, onko asiakas mahdollisesti jäämässä odottamaan vai jääkö auto huoltoon pidemmäksi aikaa -> Helpottaa töiden aikataulutusta

**Työmääräys ja lasku – kaikki tehdyt työt kirjattava ylös selkeästi, luovutusprosessi helpottuu**

- Työmääräykseen on mekaanikko kirjannut kaikki työt tehdyksi
- Havaitut mahdolliset viat tai huomautukset kirjataan ylös

- Jos korjauksia tehty, kirjataan ylös mitä tehty, keneltä saatu lupa, mitä luvattu hinnaksi
- Kun lasku on tarpeeksi selkeä, sen luovuttaja tietää mitä on tehty, vaikkei hän olisi seurannut itse prosessia lainkaan -> Tällöin lasku on myös selkeä asiakkaalle!

#### ▪ Huoltoselosteiden teko

Aina kun Volkswagen huolletaan merkkihuollossa, tehdään huoltoseloste, josta käy ilmi työt ja tarkastuskohteet, jotka ovat huollossa suoritettu. Huoltoseloste on aina yksilöity autoon ja sen hetkisen huollon sisältöön. Tähän asti huoltoselosteet on tehty aina työnjohtajan toimesta, tilauksen vastaanottamisen jälkeen. Seloste on tulostettu valmiiksi työmääräyksen yhteyteen ja se on toimitettu mekaanikolle, kun auto saapuu huoltoon ja työ aloitetaan.

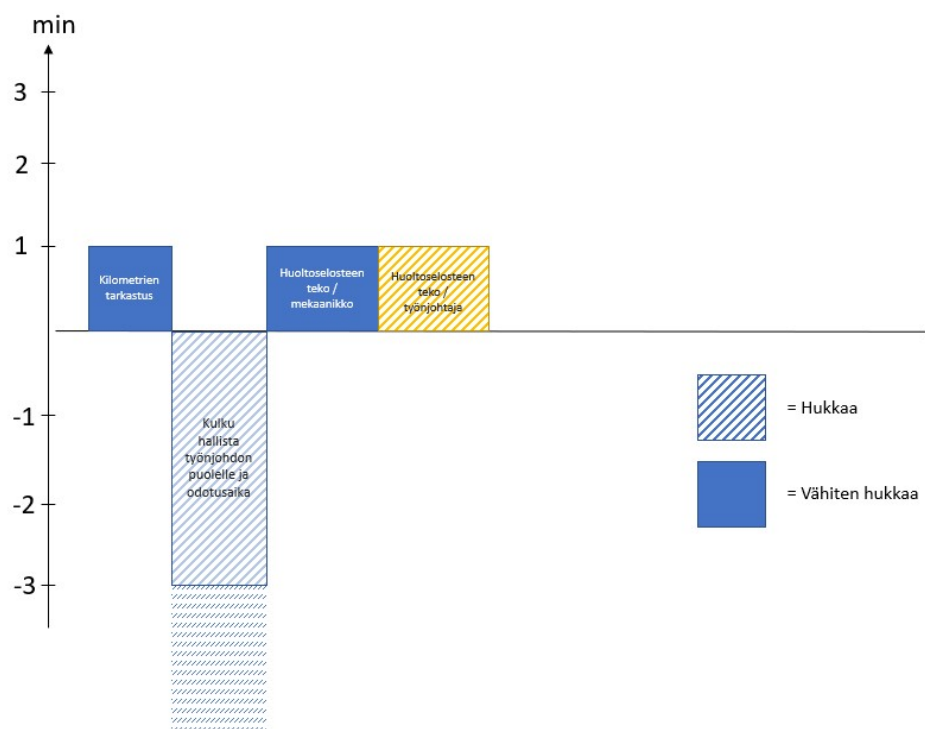
Volkswagen on ottanut käyttöönsä vuodesta 2016 lähtien digitaalisen huoltomerkin. Vuoden 2017 jälkeen ei ole uusissa autoissa enää paperista huoltokirjaa käytössä, vaan kaikki huoltokirjamerkinnot kirjataan digitaalisesti tehtaan tietojärjestelmään. Miten tämä vaikuttaa huoltoselosteiden tekoon? Tehtaan järjestelmä tuottaa digitaalisen huoltokirjamerkin huoltoselosteen perusteella. Eli ensin luodaan huoltoseloste, jonka jälkeen saadaan luotua digitaalinen huoltokirjamerkintä. Tämä vaatii huollon sisällön lisäksi työmääräyksen numeron sekä tarkan kilometrilukeman. Tästä syystä huoltoselostetta on mahdoton tehdä enää etukäteen, koska tarkka kilometrilukema saadaan vasta kun auto on otettu huoltoprosessiin.

Jos huoltoselosteet tehtäisiin vanhan tavan mukaan, aiheutuisi tästä kaksinkertainen aikahukka, sillä huoltoseloste tehtäisiin ensin etukäteen ja uudestaan jälkikäteen, jotta digitaalinen huoltokirjamerkintä saadaan tehtyä. Tämä toimintatapa on kuitenkin jo muutettu niin, että huoltoselosteita ei tehdä enää etukäteen, vaan vasta kun auto saapuu huoltoon. Tämänhetkinen toimintatapa huoltoselosteen tekemiselle on seuraava:

- Auto saapuu huoltoon, jonka jälkeen mekaanikko tarkastaa auton kilometrilukeman ja toimittaa sen työnjohtajalle. Tämä luo huoltoselosteen, jonka mekaanikko

täyttää huoltoa tehdessään. Digitaalinen huoltokirjamerkintä tehdään samassa yhteydessä ja siitä tulostetaan asiakkaalle dokumentti.

- Aikaa menee n. 3-10minuuttia siihen, että mekaanikko toimittaa tarvittavat tiedot työnjohtoon (jos kukaan ei ole vapaana, mekaanikko joutuu odottamaan vapaata työnjohtajaa), aikaa menee = Hukkaa
- Tämä aiheuttaa myös monesti työnjohtajalle jonkun muun työ keskeytyksen = Hukkaa



Kaava 3. Hukka huoltoselosteen teossa.

- Kehitysehdotus; Auto saapuu huoltoon ja mekaanikko tarkistaa auton kilometrilukeman. Mekaanikko avaa hallin työkoneella tehdasjärjestelmän ja luo itse huoltoselosteen ja digitaalimerkinnän.
  - Säästyy aikaa, vähentää hukkaa
  - Mekaanikko välttyy odotukselta
  - Prosessissa ei ole ylimääräisiä tekijöitä

#### 4.4.9 Vaihtelu ja ennustettavuus

Koska vaihtelu on organisaation tehokkuuden sekä henkilöstön kuormittavuuden kannalta haastavaa, tulee löytää ratkaisuja viedä prosessia enemmän virtaustehokkaaseen suuntaan. Ajoneuvokorjaamo- ja huoltotöissä jokainen työ on enemmän tai vähemmän yksilöllinen, asiakkaat ovat yksilöllisiä, työntekijät yksilöllisiä, laitteet vikaantuvat, ilmenee henkilöstön poissaoloja jne., joiden syiden takia prosessien ennustettavuus on hyvin haastavaa, eikä vaihtelua voida aina poistaa.

Tämän takia toimintatapaa tulisi muuttaa niin, ettei korjaamon varausaste olisi jatkuvasti täytetty mahdollisimman täyteen asiakastöitä, varsinkaan yksittäisten aikavarausten ollessa optimistisen tiukkoja. Asiaa ei voida ratkaista varautumalla vaihteluun ja varaumalla huolto- ja korjausaikoja hyvin väljästi, sillä yhtä mahdollisesti kuin tulee vastaan esteitä, sujuvatkin työt välillä odotettua tehokkaammin. Väljästi varatessa ajauduttaisiin tilanteeseen, jossa asentajille ei riitä usein töitä ja korjaamon tehokkuus laskee.

Korjaamotoiminnan virtaustehokkuuden parantamiseksi/ylläpitämiseksi tulisi kehittää vaihtoehtoisia töitä, joka on tuottavaa, mutta ei kiireellistä. Asiakastyöt ovat usein kiireellisiä, mutta niiden lisäksi tulisi mahdollistaa korjaamolle töitä, joiden hoitamisella ei ole päivän tai parin kiire. Vaihtoehtoisten töiden virta tulisi kuitenkin olla jatkuvaa, sillä satunnaisten ja yksittäisten töiden mukaan toimintamallia ei voida juurikaan muuttaa virtaustehokkaammaksi. Jatkuvasti tarjolla olevan kiireettömän työn turvin voitaisiin korjaamon varausastetta laskea niin, että kun kiireelliset asiakastyöt saadaan hoidettua, tehdään jäljellä olevalla ajalla näitä vaihtoehtoisia ja kiireettömämpiä töitä. Työt olisivat ns. tuottavia ”täytetöitä”.

Vaihtoehtoisen työn organisointi ja sujuva käsittely vaativat kuitenkin tarkkoja toimintasuunnitelmia, henkilöstön sitouttamista, sopivien henkilöiden vastuuttamista sekä nykyisen toimintamallin muuttamista. Toteutuessaan tällä saavutettaisiin kuitenkin huomattavia etuja; henkilöstön kuormittavuus laskisi ja tuottavuus nousisi, kun jatkuva kiire ei aiheuta voimavarojen tuhlaamista. Asiakastyytyväisyys nousisi, kun asiakastöiden virtaus tehostuisi eli läpimenoaika lyhenisi. Työtyytyväisyys kasvaisi, kun asiakastöille on riittävästi aikaa ja tehokkaan tekemisen jälkeen on kuitenkin mahdollista jatkaa tuottavan työn tekemistä, jolloin henkilökohtainenkaan tuottavuus ei laskisi. Merkittävä parannus saataisiin juuri myös poikkeustilanteisiin, kun vaihtelu ei enää aiheuttaisi suurta tukosta ja

toiminnan sakkaamista, vaan kiireelliset asiakastyöt saataisiin joka tapauksessa hoidettua tehokkaasti poikkeustilanteesta huolimatta. Tämä kuitenkin edellyttää, että vaihtoehtoinen työ on joustavaa, mikäli poikkeava tilanne kestää useamman päivän, tulee vaihtoehtoisen työn valmistumisessa olla joustoa.

## 5 TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin parityönä, sillä työn lähtötilanteessa kumpikin tekijä toimi samoissa työtehtävissä. Opinnäytetyön aiheesta sovittiin K Caara Turun jälkimarkkinointipäällikön kanssa, jolloin päästiin sovintoon huoltoprosessin kehittämistyöstä. Työ aloitettiin erillisen hallityönjohdon esiselvityksellä, josta myöhemmin muodostui niin sanotusti koko opinnäytetyön rakenteen runko.

Esiselvitys aloitettiin haastattelututkimuksella muissa K Caaran toimipisteissä, joissa erillinen hallityönjohto oli ollut käytössä jo useamman vuoden. Esiselvityksessä haastateltiin yksiköiden työnjohtajia, huoltoneuvoja, korjaamopäälliköitä sekä mekaanikkoja. Esiselvityksen haastatteluista tehtiin kooste ja yhteenveto, jonka perusteella hallityönjohdon ehdotelmaa alettiin rakentaa.

Opinnäytetyön lähtötilanteessa ennen muutoksia suoritettiin mekaanikoille työtyytyväisyyskysely, jossa kartoitettiin mekaanikkojen työhön tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Kyselytutkimuksen tuloksia pystyttiin hyödyntämään hallityönjohdon selvityksen tukena, sekä antamaan tarvittaessa vertailupohjan muutoksen jälkeiselle tutkimukselle.

Opinnäytetyön edetessä yrityksessä jalkautettiin toiminnanohjausjärjestelmän muutos, jolloin vanha järjestelmä päivitettiin Automaster-toiminnanohjausjärjestelmään. Samalla otettiin käyttöön Mobiilimekaanikko-järjestelmä. Järjestelmämuutoksen yhteydessä valittiin erillinen hallityönjohtaja ja aloitettiin ehdotelman tarkastelu sekä käyttöönotto.

Hallityönjohdon käyttöönoton yhteydessä suunniteltiin toimihenkilöiden vastuualuejako sekä suoritettiin mekaanikkojen toiminnan tarkastelu. Vastuualuejaon toteutuksen aikaan suunniteltiin ja otettiin käyttöön työtehtäviin sekä vastuualueisiin liittyviä muutoksia.

Hallityönjohdon käyttöönoton sekä vastuualueiden jakamisen ja toiminnan tarkastelun jälkeen yrityksessä tapahtui merkittäviä henkilöstömuutoksia. Myös toinen opinnäytetyön tekijöistä vaihtoi toisen organisaation työtehtäviin vuoden 2020 alussa, mutta opinnäytetyötä jatkettiin normaalisti yhteistyössä työn valmistumiseen saakka.

Hallityönjohdon käyttöönoton jälkeen havaittiin, että työnjohtopisteen sijoittelulla on suuri merkitys. Työnjohdon työpisteen muutokselle aloitettiin muutosprosessi, joka toteutettiin korjaamohalliin erillisenä työnjohtopisteenä. Työpisteen muutos valmistui keväällä 2020.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu tämän opinnäytetyön aikana tehdyn toimintatutkimuksen vaiheet alkaen opinnäytetyöaiheen sopimisesta opinnäytetyön valmistumiseen.

Taulukko 3. Tutkivan kehittämistyön (toimintatutkimuksen) vaiheet.



## 5.1 Organisaation muutokset opinnäytetyön aikana

Opinnäytetyön aikana organisaatiossa toteutui organisaation rakennemuutoksia sekä mittava järjestelmämuutos. Toimipistekohtaisia johtorakenteita purettiin ja nimettiin alueelliset jälkimarkkinointipäälliköt, korjaamopäällikön vastuualuetta laajennettiin korjaamokohtaisesti sekä esimieskuvia selkeytettiin.

Jälkimarkkinoinnin toiminnanohjaus- ja korjaamonhallintaohjelma rakennettiin AutoMaster-järjestelmän ympärille, jolloin vanhat CD400-asiakastietojärjestelmä sekä huollonvarausjärjestelmä poistuivat. Järjestelmänmuutoksella haettiin parempaa integroitavuutta sekä eri toimintojen yhdistämistä saman järjestelmän alle. Vanha järjestelmä ei esimerkiksi kyennyt hyödyntämään mekaanikkojen käyttöön otetun mobiilimekaanikko-tabletti-sovelluksen integrointia.

Uusi hallintajärjestelmä ja mobiilimekaanikon käyttöönotto mahdollistavat paljon tehostavia toimintatapoja, joita ei ole vielä otettu täysin käyttöön. AutoMaster -järjestelmä vähentää useiden eri järjestelmien käyttöä, joka poistaa turhaa siirtymistä ohjelmien ja järjestelmien välillä. Myös varaosien ennakkokeräilyä on tehostettu, kun varaosaosasto pystyy seuraamaan järjestelmän kautta tilaus- ja keräilypyyntöjä, jotka huoltoneuvoja merkitsee sähköisesti järjestelmän kautta tilausvaiheessa. Tämä poistaa turhaa fyysistä siirtymistä varaosaosastolle sekä tehostaa järjestelmän helppouden takia ennakkokeräilyn astetta. Ennakkokeräilyn tehostuessa mekaanikko ei joudu odottamaan turhaan varaosissa, kun päiväkohtaiset varaosat ovat jo valmiiksi keräiltynä. Vanhan järjestelmän aikana tätä hoidettiin viemällä paperinen työtilaus varaosaosastolle, joka kankean toimintatavan takia, oli tehotonta.

Uusi järjestelmä mahdollisti myös huoltopakettien tehokkaamman siirtämisen suoraan tehtaan sekä maahantuonnin järjestelmistä, mikä nopeuttaa ja helpottaa töiden ja varaosien myymistä työmääräyksille.

Järjestelmämuutoksen integraatiot tehostavat sähköistä tiedonsiirtymistä, mutta tärkein uudistus on mobiilimekaanikkojärjestelmän käyttöönotto. Tämän kaikkea potentiaalia ei ole vielä otettu kokonaisuudessaan käyttöön, mutta muutosprosessi on käynnissä. Mobiilimekaanikon avulla mekaanikko pystyy tekemään kirjaamiset suoraan sähköisesti, jolloin paperisen työmääräyksen poistaminen käytöstä alkaa. Mekaanikko pystyy myös tekemään itsenäisesti työmääräykselle työrivejä sekä ottamaan esimerkiksi takuudoku-



mentointiin vaadittavia kuva- ja videotiedostoja, jotka tallentuvat automaattisesti järjestelmän käyttöön. Tämä tehostaa niin mekaanikon työtä kuin työnjohtajan työtä, kun mekaanikko pystyy töiden ohessa hoitamaan työvaiheita, joiden hoitamiseen piti aiemmin hakea työnjohtajan tuki.

Kehittämistä ja käyttöönottoa vaatii vieläkin tehokkaampi sähköinen tiedonvälitys. Järjestelmät mahdollistavat varaosa- sekä työnjohtokyselyt suoraan mekaanikon työpisteeltä, jolloin mekaanikko lähettää joko varaosiin tai työnjohtoon kyselyn tarvittavista osista tai luvista työkokonaisuuksille. Varaosaosastolle on asennettu jo erillinen kuva-ruutunäyttö, johon mekaanikkojen varaosapyynnöt ilmestyvät näkyviin. Varaosaosastolla on näin hyvin aikaa priorisoida tehtäviään ja hoitaa pyynnöt järkevästi hyödyntäen henkilöstöresursseja. Mekaanikon ei myöskään tarvitse poistua työpisteeltään, vaan voi pyynnön käsittelyn aikana jatkaa tuottavan työn tekemistä. Järjestelmän kautta pystyy tekemään myös pyyntöjä työnjohtoon samalla periaatteella, mutta järjestelmästä ei tule selkeää ilmoitusta työnjohdolle, jolloin pyyntöjen tehokas käsittely ei ole vielä mahdollista.

#### 5.1.1 Kehitysehdotus, mobiilimekaanikon hyödyntäminen

Mobiilimekaanikon varaosa- ja työnjohtopyyntöjen käyttöönotto ja koulutus on yksi tunnistettu kehityskohde. Järjestelmän mahdollistavat työkalut tulee ottaa kokonaisuudessaan käyttöön ja henkilöstö tulee perehdyttää ja sitouttaa järjestelmän käyttöön. Mitä enemmän mekaanikko pystyy tukeutumaan sidosryhmiin työpisteeltään, sitä enemmän aikaa mekaanikolle jää tuottavan työn tekemiseen. Turhat siirtymät vähenevät, odotusaika vähenee ja työnjohdon sekä varaosaosaston tekemä työ ei kärsi ylimääräisiä työn katkeamisia.

Järjestelmän tulee kuitenkin olla selkeä, pyynnöistä tulee tulla selkeät ja näkyvät ilmoitukset, jotka tulee näkyä kaikille, joille tehtävä on osoitettu vastuualueellaan. Pynnön voi ottaa työn alle kuka tahansa vastuullinen ja pyynnön hoitamisen jälkeen se poistuu näkyvistä kaikilta. Henkilöstö tulee sitouttaa pysyvästi järjestelmän käyttöön niin, että toimintamalli juurtuu jokaisen päivittäiseen tekemiseen. Toimintamallin hyötyä ei saavuteta, mikäli toimitaan sekä vanhan ja uuden toimintamallin välillä.

### 5.1.2 Kehitysehdotus, muutosjohtaminen

Organisaatiossa toteutettiin merkittäviä ja raskaita muutoksia, jolloin uusia käyttöjärjestelmiä jalkautettiin käytännössä viikonlopun aikana. Muutos toteutettiin hyvin resurssitehokkaasti, jolloin suurin vastuu muutoksen implementoinnista ja sitouttamisesta jäi henkilöstölle sekä lähiesimiehille. Työpaikkakeskustelujen perusteella toimihenkilöiden tiimissä muutosprosessi koettiin yleisesti hyvin nopeatempoisena, eikä henkilöstön muutokseen valmistamiseen ja kouluttamiseen koettu saatavan riittävästi tukea. Osa henkilöstöstä oppii ja sisäistää asioita paljon muita hitaammin ja nopeatempoisessa järjestelmän käyttöönotossa henkilöstön tukeminen muodostui vertaistuesta. Vertaistuki ja tiimityöskentely ovat hyvin suuressa osassa muutosprosessin onnistumista. Jos koko henkilöstö saa kuitenkin vain suppean koulutuksen, vaatii muutos suuria ponnisteluja ongelmien ratkomiseksi ilman lähitukea. Muutosprosesseissa ulkopuolisen tuen lisäksi voitaisiinkin nimetä jokaiselta osastolta muutosvastuuhenkilö, joka perehdytetään tuleviin muutoksiin ja järjestelmiin jo hyvissä ajoin ja syvällisemmin. Tämä henkilö tulisi sitouttaa muutokseen, jolloin hän voisi toimia ryhmänsä yhteyshenkilönä sekä tukihenkilönä koko muutosprosessin läpi.

#### Muutosjohtamisen kartta



Kuva 10. Esimerkki muutosjohtamisen osa-alueista, muutosjohtamisen kartta.

Nykyään organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja kehitystä, toimintaympäristö muuttuu, asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset muuttuvat, henkilöstön tarpeet muuttuvat sekä teknologia kehittyy huimaa vauhtia. Tämän takia johtaminen ja esimiestoiminta on jatkuvaa muutosjohtamista, johtaminen itsessään on jatkuvan muutoksen mahdollistamista sekä tukemista (Viitala ym. 2011, 171).

Yllä olevassa johtamiskartassa (Kuva 9) on kuvattu esimerkiksi asentajaryhmän muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita yleisellä tasolla. Esimerkkikartassa on esitetty tekijän omia näkemyksiä tärkeimmistä muutosjohtamisen tekijöistä. Johtamiskartta on kehitetty miellekartasta, mind map, jota voidaan soveltaa myös strategiseen ajatteluun (Davies 2010). Kartta on tarkoitettu strategisen ajattelun, strategian tiivistämiseen ja johtamisviestinnän apuvälineeksi. Mallissa muodostetaan johdettavan asian ympärille noin 6–8 keskeisintä menestystekijää visuaalisesti, jolloin ne saadaan kuvattua helposti ymmärrettävään muotoon. Karttaan kuvataan tekijöitä periaatteella ”vain olennainen on tärkeää”. Keskeisiä tekijöitä avataan vielä muutamalla tekijällä tai tekemisellä, jotka edistävät näitä menestystekijöitä.

Kuvatussa kartassa on esitelty esimerkkinä asentajaryhmän johtamista, mutta karttaa voi käyttää hyväksi myös esimerkiksi työnjohto- ja huoltoneuvojaryhmän johtamisen kirjastamiseen. Lopuksi vedetään yhteen keskeisimmät tekijät valmentavan johtamisen mukaisesti;

- Johtamisessa tulee poistaa esteitä ja luoda kaikille sellaiset puitteet, ettei tuottava työ häiriinny. Tulee edistää sidosryhmien yhteistyötä.
- Luottamusta tulee edistää avoimella ilmapiirillä ja tiedottamisella, huhut pitää katkaista. Esitettyihin epäkohtiin puututaan ja viedään asioita eteenpäin, sovituista asioista pidetään kiinni.
- Muutoksessa ja kehityksessä pitää pyrkiä korostamaan positiivista näkökulmaa myös asian ollessa hankala, pitää tuoda esiin mahdollisuuksia ja hyviä puolia. Myös oma läsnäolo ja kiinnostunut asenne asioihin edesauttaa ilmapiirin kehitystä positiiviseen.
- Asiantuntijoita ja tekijöitä tulee arvostaa, korostaa vahvuuksia ja kuunnella mielipiteitä. Työstä tulee myös saada arvostavaa palautetta ja positiivista vahvistamista.
- Liiallista managerointia tulee välttää, johdattele ja anna vastuuta. Pyri valmentamaan johtamiseen ja anna tekijän kehittyä tehtävässään. Aseta selkeitä tavoitteita.

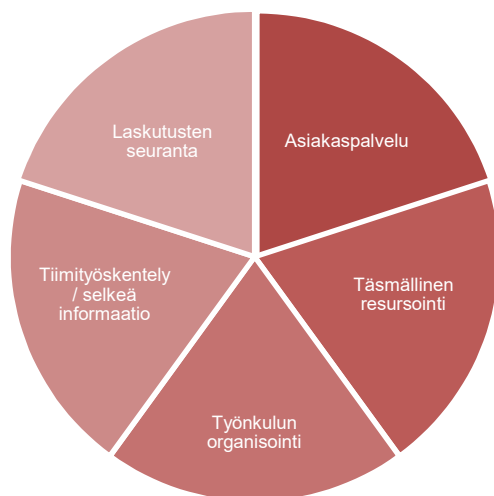
- Kehitä yhteistyötä ja tiimityöskentelyä, ole osa tiimiä. Ota käyttöön eri viestintäkanavia ja kehitä myös muuta yhdessä tekemistä.

Henkilöstön sitouttaminen on avaintekijä muutoksen onnistumisessa, mutta tämän lisäksi tarvitaan oman ryhmän ja osaston ulkopuolista tukea organisaatiolta. Osasto ei saa kokea muutosta niin, että heidät on jätetty yksin ongelmien kanssa, jolloin ratkaisujen löytäminen on työlästä ja resurssien hukkaamista.

### 5.1.3 Kehitysehdotus kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä henkilöstön kehittämisen työkalu. Kehityskeskustelujen käytäntö on ollut jo pidemmän aikaa vajavainen, joko keskusteluja ei ole käyty ollenkaan tai keskusteluissa on asetettu pelkästään yhtenäisiä yrityksen tulokseen sidonnaisia tavoitteita, jotka eivät palvele yksilön kehittymistä tai vahvuusalueita. Kehityskeskusteluille ja tavoitteiden asettamiselle on annettu yrityksen puolesta hyvät pohjamallit ja ohjeistukset, mutta on jokaisen esimiehen tehtävä soveltaa niitä parhaiten tapauskohtaisesti. Keskusteluissa tulee huomioida kaikkea edellä kerrottua, ottaa erilaisuus huomioon, korostaa henkilöiden vahvuuksia, edesauttaa henkilöstön psykologista turvallisuutta ja asettaa selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita. Mikäli tavoitteet asetetaan hyvin ylimalkaisesti, eivät ne palvele niiden tarkoitusta kehittää henkilökohtaista osaamista jokapäiväisessä työssä.

Yrityksen omien ohjeistusten lisäksi kehityskeskusteluissa voitaisiin enemmän osallistaa johdettavaa pohtimaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan, sekä siirtyä enemmän valmentavan johtamisen malliin. Yksi mahdollisuus olisi käyttää ns. Coaching Wheel-mallia, joka on piirakkamallinen arviointitaulukko, jossa johdettava pääsee itse pohtimaan omia kehitysalueitaan.



Kaava 4. Coaching Wheel / Wheel of Competencies – arviointitaulukko (The General Teaching Council for Scotland).

Kehityskeskusteluissa johdettava pääsee arvioimaan omaa osaamistaan esimerkiksi asteikolla 1-10 arviointitaulukossa. Osaamisalueet voivat olla ennalta määrättyjä, tai johdettavaa voi herätellä pohtimaan ennen keskusteluja määrittelemään alueet itse. Näitä voi vielä tarkentaa yhdessä kehityskeskusteluissa, mutta tärkeintä on, että osaamisalueet ovat lähellä johdettavan työtehtäviä, jolloin ne ohjaavat selkeästi päivittäistä tekemistä. Keskusteluissa tulisikin valmentaa eli esittää avoimia kysymyksiä siitä, miten johdettava voisi päästä eri osaamisalueilla yhtä tai useampaa pykälää ylemmäs.

Kehityskeskustelut ovat myös yksi tilanne, jossa valmentavalla johtamistavalla voi olla suuri merkitys. Valmentavaan keskusteluun (engl. coaching) on kehitelty erilaisia malleja, joista varmaan tunnetuin ja aikaisin on GROW-malli (Mind Tools Content Team). Malli kehitettiin jo 1980-luvulla, mutta varsinaisen GROW-nimityksen se sai vasta myöhemmin. Mallia on käytetty paljon muiden valmentavan keskustelun mallien pohjana, mutta ideana on kysyä avoimia kysymyksiä, joilla valmennettava saadaan itse oivaltaamaan ratkaisut.

Mallissa esitellään yhteensä viisi vaihetta, joita myöden valmentavan keskustelun tulisi edetä. Ensimmäinen on aiheen valinta, jossa määritellään kysymällä missä asiassa / aiheessa johdettava haluaisi päästä eteenpäin. Tämän jälkeen keskustelu etenee muodossa;

- G = Goal, tavoite tai teema
- R = Reality, nykyhetken todellisuus
- O = Opportunities, mahdollisuudet
- W = Wrap-up / Will, yhteenveto, miten ja milloin edetään asian kanssa



Kaava 5. GROW-malli, aiheen valinta (Mind Tools Content Team).

Tavoitteen määrittelyssä tulee auttaa johdettavaa määrittelemään tarkasti omat tavoitteensa käsiteltävän asian suhteen, esimerkiksi kysymällä mistä tiedät, että olet päässyt tavoitteeseesi? Miltä tilanne näyttää, kun olet saavuttanut tavoitteesi? Tärkeitä ovat johdattelevat ja avoimet kysymykset, joissa annetaan johdettavan pohtia ja oivaltaa.

Seuraavaksi autetaan hahmottamaan nykyhetken todellisuus, millainen on tämän hetken tilanne? Samalla voi kysyä esimerkiksi, mitä toimenpiteitä on jo kokeiltu ja mitä resursseja on käytössä.

Kun nykytilanne on hahmotettu, herätellään mitä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja johdettavalla on saavuttaakseen tavoitteen. Esimerkiksi keneltä hän voisi saada apua asian suhteen, mitä pitäisi muuttua saavuttaakseen tavoite, miten joku toinen esimerkiksi saattaisi toimia samassa tilanteessa.

Kun johdettava on saatu oivaltamaan ratkaisu johdattelemalla ja kyselemällä, vedetään keskustelu yhteen ja sovitaan konkreettisesta toiminnasta. GROW-mallin mukainen valmentava keskustelu vaatii aikaa ja harjoitusta, mutta sitä voi hyödyntää hyvin juuri esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Valmentavaa keskustelua eli oivalluttamista avoimin kysymyksin, kannattaa kuitenkin hyödyntää muissakin tilanteissa sekä ylipäättään johtamisessa. Mallia voidaan esimerkiksi soveltaa hieman supistaen, jolloin valmentavaa keskustelua voidaan hyödyntää nopeissa tilanteissa;

- Tavoite, mitä haluat saavuttaa? Mikä on haaste?
- Nykytilanne, mitä olet tehnyt jo tähän mennessä?
- Ideat, mitä 2–3 asiaa voisi kokeilla asian ratkaisemiseksi?
- Seuraavat askeleet, mikä on ensimmäinen askeleesi? Milloin aiot tehdä tämän?
- Tuki, keneltä voit saada tukea / apua?

(Mind Tools Content Team).

## 5.2 Hallityönjohdon ehdotelma ja käyttöönotto

### 5.2.1 Henkilöstöresurssit

Turun Volkswagen Center toimii muihin osastoihin nähden pienemmällä henkilöstöllä. Henkilöstömäärään ei ole kuitenkaan laskettu mukaan Turun toimipisteen sisäisen laadunvarmistuksen sekä verkkovarausten parissa työskenteleviä henkilöitä. Tulevaisuudessa verkkovaraukset ovat siirtymässä joka tapauksessa enimmäkseen huoltoneuvojen vastuulle. Nykyisin resurssein on selvityksen mukaan hankala muodostaa erillistä hallityönjohtoa, joten tarvittaisiin joko lisää työnjohtajia tai vähintään laskuissa pois jätetyn henkilön toimenkuvan siirtämistä hallityönjohtoon / huoltoneuvontaan. Kun otetaan huomioon myös erillisen puhelinkeskuksen puuttuminen, kasaantuu toimihenkilöiden vastuulle moninkertainen työmäärä muihin toimipisteisiin verrattuna. Näitä huomioita tarkastellessa onkin mielenkiintoista, miten nykyiset resurssit mahdollistavat vertailun ja kilpailun muiden toimipisteiden kanssa. Henkilöstön kasvattaminen tietää kiinteiden kustannusten kasvamista, mutta selvityksen perusteella tehokkaan hallityönjohdon käyttöönotolla on odotettavissa vastapainoksi toiminnan tehostumista, asiakastytytyväsyyden nousemista sekä tuloksen positiivista kehittymistä. Pelkät henkilöstömäärät eivät ole kuitenkaan yksiselitteinen ratkaisu, vaan järjestelyn toimintaan vaikuttavat useat tekijät ja muuttujat.

Henkilöstömäärän lisäksi tärkeä tekijä on hallityönjohtajien ja huoltoneuvojen henkilökohtaiset ominaisuudet tehtäviin. Hallityönjohtajan tulee olla henkilöstöläheinen, mutta myös aikaansaava ja päätöskykyinen esimies mekaniikoille, jotta hallityönjohdon teho-

kas toiminta pystytään takaamaan. Myös huoltoneuvojen osalta tulee painottaa asiakaspalvelun keskeisiä ominaisuuksia. Näiden osalta tulisi selvittää henkilöstön vahvuudet ja motivaatio eri toimenkuviin, mutta myös kuunnella henkilöstön toiveita niin toimihenkilöiden kuin mekaanikkojen osalta, jotta saadaan mahdollisimman useaa tahoa tyydyttävä ratkaisu.

Esiselvityksen perusteella ehdotus Turun Volkswagen Centerin hallityönjohdon rakenteeseen olisi yksi (1) kokoaikainen hallityönjohtaja sekä yksi (1) kiertävä hallityönjohtaja, joka siirtyy neljän (4) huoltoneuvojan vahvuudesta. Yhteisvahvuus olisi näin viisi (5) toimihenkilöä.

### 5.2.2 Vastuualuejako

Vastuualueiden jako on esiselvityksen mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä järjestelyn toimivuuden kannalta. Yhteiset pelisäännöt ja selkeät tehtävät ovat välttämättömät mahdollisimman tehokkaan yhteistyön luomiseksi, mikä takaa kokonaiskuvassa tehokkaan toiminnan. Pelisäännöt tulee luoda myös selkeiksi niihin tilanteihin, joissa on vallalla poikkeusjärjestely. Esimerkiksi poissaolojen varalta tulee luoda selkeät toimintamallit, jotta korjaamon toimintaa saadaan jatkettua mahdollisimman häiriöttömästi.

Vakituisen hallityönjohtajan toimenkuvaan kuuluisi selkeästi mekaanikkojen esimiestehtävät. Hallityönjohtaja olisi selkeä esimies jokaiselle Volkswagen Centerin mekaanikolle, jolloin mekaanikkojen esimieskuva olisi mahdollisimman selkeä. Hallityönjohtaja hoitaisi päivittäisten työnkulun organisoinnin sekä työnjohdon keskittyen päivittäisten töiden organisointiin. Lisäksi hallityönjohtajan vastuualueeseen kuuluisi mekaanikkojen leimausten käsittely, lomapäivien ja poissaolojen käsittely ja merkintä, lisätöiden myynti, aika- taulumuutosten organisointi ja informointi, korjaamohallin laitteiden ja työkalujen kunnossapidon vastuu, yhteistyön kehittäminen mekaanikkojen kanssa sekä tekninen tukeminen, laskutuslupien selvitys sekä teknisten- ja takuukyselyiden teko. Vakituisen hallityönjohdon vastuualueen painotus olisi kuitenkin selvästi työnjohdon sekä esimiestehtävien hoitamisessa.

Selvityksen mukaan hyvää näköyhteyttä korjaamohalliin pidettiin tehokkuutta edistävänä asiana, mutta Turun Volkswagen huoltoon tämän toteuttaminen hallityönjohdon osalta ei ole käyttöönoton alussa kohtuullisin toimenpitein toteutettavissa. Tämän takia myös läs-



näolo hallissa on tärkeää, jota hallityönjohdon tulee toteuttaa hallin läpikävelyn muodossa. Läpikävely nähtiin muualla erittäin hyödyllisenä, sillä mekaanikoille ehtii muodostua tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä jatkuvasti, joita on tuottavan työn osalta tehokasta esittää suoraan hallissa läsnä olevalle hallityönjohtajalle. Hallityönjohto osallistuisi myös kiertävän työnjohtajan sekä takuukäsittelijän kanssa takuudokumentointien tuottamiseen, vähintään siihen saakka, että mekaanikkojen käyttöön otetaan mobiilimekaanikko. Hallityönjohdon työaika muodostuisi mekaanikkojen työajan mukaan, joko 7.30–15.30 tai 8.00–16.00, jota ennen aamuvuoro hoitaa työpäivän organisoinnin alkuun.

Kiertävään hallityönjohtotehtävään siirtyisi aina aamuvuorossa oleva huoltoneuvoja, joka olisi aamun töiden vastaanoton jälkeen parhaiten selvillä tulleista töistä sekä aikatauluista. Kiertävä hallityönjohto määräytyisi aina aamuvuorossa olevan huoltoneuvojan mukaan. Kiertävä hallityönjohto osallistuisi vakituiseen hallityönjohdon kanssa päivittäiseen työnjohtoon ja organisointiin, mutta kiertävän hallityönjohtajan tehtävien painotus olisi lisätöiden myynnissä sekä laskutusten hoidossa. Lisäksi kiertävä hallityönjohtaja laskee lisätyöt sekä soittaa laskutusluvat, hoitaa huoltolaskut mahdollisimman valmiiksi saakka, hoitaa aikataulujen muutosten järjestelyn asiakkaan suuntaan, tekee tekniset – ja takuukyselyt, tekee digitaaliset huoltokirjamerkinnät, hoitaa verkkovarausten käsitteilyä yhdessä huoltoneuvojen kanssa sekä tukee muissa hallityönjohdon tehtävissä.

Huoltoneuvojen vastuualueelle kuuluisi pääasiallisesti asiakkaiden palvelu. Työnjohtotehtävien siirtyminen erilliseen hallityönjohtoon mahdollistaisi huoltoneuvojen keskittymisen entistä tiiviimmin asiakkaiden henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja palvelemiseen. Huoltoneuvojat hoitaisivat asiakasliikenteen niin lattialiikenteenä kuin puhelinliikenteenä. Huoltoneuvojan vastuulle kuuluisivat ajanvarausten hoitaminen, verkkovarausten hoitaminen, teknisten tiedotteiden tarkastus ja ASDI:n teko työnvarauksen yhteydessä, töiden vastaanotto ja luovutus, työmääräysten viimeistely ja lopullinen laskutus, asiakkaiden neuvonta ja palvelu myös auton luona. Huoltoneuvojat eivät osallistuisi työnjohdon tehtäviin, pois lukien vaativat vianhakutyöt. Vaativissa vianhakutöissä huoltoneuvoja hoitaisi työn alusta lähtien loppuun mekaanikon kanssa. Tällöin mekaanikko ei asioisi erillisen hallityönjohdon kanssa, vaan suoraan huoltoneuvojan kanssa, jolloin informaatioketju on mahdollisimman suora ja lyhyt häiriötekijöiden minimoimiseksi.

Mekaanikkojen vastuualue ei vielä käyttöönoton yhteydessä muuttuisi, mutta viimeistään mobiilimekaanikon käyttöönoton yhteydessä mekaanikon vastuualueen asteittainen muutos tulisi ajankohtaiseksi. Esimerkiksi digitaalisen huoltokirjan tullessa joudutaan huoltotaulukko luomaan hyvin usein kolmekin kertaa, mikä on huoltoneuvojalle täysin

turhaa hukkatyötä. Huoltotaulukko luodaan ensin ajanvarauksen yhteydessä, sitten toiseen kertaan asiakkaan tuodessa autoa, kun ajankohtaiset huoltotoimenpiteet tarkentuvat. Tavoitteena on ollut, että huoltotaulukko on mekaanikolle valmiina heti työtä aloittaessa. Tämän jälkeen, kun todelliset kilometrit tarkentuvat, joudutaan huoltotaulukko vielä luomaan kolmannen kerran digitaalista huoltokirjamerkintää varten. Muissa toimipisteissä tämä on ratkaistu niin, että mekaanikko tekee ja tulostaa itse huoltotaulukon kerralla kuntoon periaatteella, kun auton huoltotoimenpiteet ja kilometrit ovat tarkentuneet. Tällä vältetään turhan työn tekemiseltä eikä mekaanikonkaan aikaa kulu häiritsevästi huoltotaulukon luomiseen. Lisäksi tulisi tarkastella muitakin työtehtäviä, joiden suorittaminen olisi järkevää hoitaa mekaanikon toimesta, kuitenkin niin, ettei mekaanikon tehokasta työaikaa kulu. Viimeistään mobiilimekaanikon käyttöönoton jälkeen takuudokumentointi siirtyisi asteittain suoraa mekaanikoille.

### 5.2.3 Kannustinjärjestelmä

Nykyisen provisiojärjestelmän rakenne ei sovi sellaisenaan toimimaan kiertävän- sekä vakituisen hallityönjohtajan osalta. Muissa toimipisteissä tämä on ratkaistu kollektiivisella provisioilla, jolloin toimihenkilöiden kannustinpalkkiot ovat yhtenevät. Puheluille sekä muille tehtäville on muissa toimipisteissä asetettu yhteiset tavoitteet, joihin pääseminen vaatii selvää yhteistyötä, jolloin jokainen joutuu hoitamaan oman osansa työtaakkaan. Tämän puutteena on se, että hyvät yksilösuoritukset jäävät palkitsematta, mutta yhteishenkeä pystytään kuitenkin korostamaan. Jokainen huoltoneuvoja osallistuu aamuvuoroviikoin hallityönjohtoon, jolloin huoltoneuvoja on lähes koko päivän poissa asiakasrajapinnasta. Tämän vaikutus nykyisin mitattaviin henkilökohtaisiin työsuorituksiin on merkittävä, joten provisiojärjestelmän rakenteeseen tulisi tehdä muutoksia. Mikäli käyttöön otetaan yksi vakituinen hallityönjohtaja, ei tämän työnkuvaan kuulu mikään henkilökohtaisesti mitattava työtehtävä, joten provisio- / palkkausjärjestelmän rakennetta tulee tarkastella etenkin vakituisen hallityönjohtajan osalta. Hallityönjohto kuuluu kuitenkin toimihenkilöiden tiimiin, jonka tarkoituksena on tehostaa toimintaa sekä selkeyttää ja parantaa työtehtävien hoitamista, joten täysin eriävä palkkausrakenne ei vaikuta sopivalta ratkaisulta. Myöskään nykyisen järjestelmän mukaisia henkilökohtaisesti mitattavia työtehtäviä ei voida sisällyttää hallityönjohtajan työtehtäviin, sillä tämä romuttaa koko hallityönjohtajan tarkoituksenmukaisuuden.

Yhteisen toiminnan tuloksen lisäksi, esimerkiksi osaston tuntitulon ja asiakastyytyväisyyden mukaan palkitsemisen, tulisi myös kehittää järjestelmää, joka palkitsee hyvistä yksilösuorituksista. Työn monimuotoisuuden takia tulee pohtia, onko tämä järjestelmä osana provisiojärjestelmää, vai joku muu itsenäinen toimintamalli tai järjestelmä. Tämän tulee kuitenkin olla tasapuolinen eikä yksilöitä suosiva, mikä aiheuttaa haasteita menetelmän toteuttamiselle.

#### 5.2.4 Toimenkuvakaavio

Yrityksen toimintoja on mahdollista esittää visuaalisessa muodossa prosessikaavion avulla. Toiminnot ovat tehtäviä, joilla saavutetaan haluttu lopputulos ja joilla voidaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 87).

Katso Liite 5: Prosessikaavio

Yhteenveto:

Hallityönjohtajan vastuualueina ovat töiden organisointi sekä mekaanikkojen esimiestehtävät. Hallityönjohtaja pyrkii selkeyttämään työnkulun seurantaan, jolloin muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Lisäksi hallityönjohtaja pyrkii kehittämään mekaanikkojen toimintaa tehokkuuden kasvattamiseksi kuitenkin työtyytyväisyyttä ylläpitäen. Hallityönjohtaja osallistuu lisätöiden myyntiin ja työmääräysten laskutukseen, samalla varmistaen aikatauluissa pysymisen ja resurssien järjestämiset muutostilanteissa. Hallityönjohtajan tarkoitus on tukea mekaanikkojen toimintaa.

Kiertävän hallityönjohtajan vastuualue painottuu työmääräysten käsittelyyn, lisätöiden myyntiin ja laskutukseen. Kiertävä hallityönjohtaja tukee hallityönjohtoa töiden organisoinnissa, pitää yhteyttä asiakkaisiin työhön sekä aikatauluihin liittyvissä muutoksissa. Kiertävän hallityönjohtajan vuoro määräytyy aina toiselle iltavuorolaisista. Kiertävän hallityönjohtajan työaika muodostuu klo. 9–16.00 työnjohtotehtävistä ja klo. 16–17.00 asiakaspalvelutyöstä.

Hallityönjohtaja ja kiertävä hallityönjohtaja toimivat tiiminiä työnjohdossa. Työnjohdon tehtävä on kirjata kaikki muutokset ja sovitut asiat selvästi työmääräyksille, sekä tiedottaa asiakasta muutoksista. Työnjohdon tavoitteena on valmis työmääräys sekä toimenpiteistä tietoinen asiakas, jolloin asiakkaan ei tulisi odottaa laskun tai erittelyn valmistumista tiskillä.

Huoltoneuvoja asiakaspalvelutyössä on kolme, kaksi aamuvuorolaista sekä yksi iltavuorolainen.

Iltavuorossa oleva huoltoneuvoja siirtyy aamupäiväksi pois asiakasrajapinnasta hoitamaan verkkovarauksia sekä yhteydenottopyyntöjä. Huoltoneuvoja käsittelee asiakaspalautteita sekä välittää niitä tarpeen vaatiessa eteenpäin. Yhteydenottopyyntöjen ja verkkovarausten käsittelyn jälkeen huoltoneuvoja siirtyy iltapäiväksi asiakaspalvelutyöhön.

Aamu- ja välivuoron huoltoneuvojat hoitavat asiakaspalvelun ns. tiskityössä. Vastuualueena ovat asiakaspalvelu, puhelin- ja lattialiikenteen hoitaminen sekä töiden vastaanotto ja luovuttaminen. Huoltoneuvojen vastuualueen yksi tärkein osa on kunnollinen pohjatyö työtilauksille: työtilausten luonti valmiiksi saakka (ASDit, kampanjoiden tarkastus ym.), asiakastietojen ja työmääräystietojen varmistaminen sekä täydentäminen, kustannusarvioiden kirjaaminen jne. Työtilaukset kirjataan selkeästi ja varmistetaan, että kaikki ennakkotoimenpiteet on hoidettu. Työnjohdon selkeyttämiseksi kirjataan myös aikataulut, plussakorttitiedot selvästi työmääräyksille.

### 5.3 Hallityönjohdon ja vastuualuejaon toteutus ja kehitys

Työnkuvien selkeyttäminen ja jakaminen pienempiin osa-alueisiin toimii vaikuttavimpana tekijänä huoltoprosessin hukan poistamisessa. Uudet käyttöjärjestelmät ja tehostetumpi työtehtävien jaottelu mahdollistavat paremman keskittymisen yhteen osa-alueeseen, jolloin päällekkäinen ja katkonainen työ vähenee.

Hallityönjohto ja vastuualueiden jako otettiin käyttöön ehdotelman mukaisesti, jolloin valittiin yksi vakituinen hallityönjohtaja sekä muiden toimihenkilöiden vastuualueet jaoteltiin työvuorojen mukaisesti. Vakituisen hallityönjohdon työvuoro alkaa klo 7.30 jolloin ensimmäisten mekaanikkojen työpäivä alkaa. Tällöin työnjohtaja pystyy tehokkaimmin suunnittelemaan ja organisoimaan päivittäisen työnkulun sekä reagoimaan poikkeustilanteisiin, esimerkiksi poissaoloihin. Hallityönjohtajan työpäivä päättyy klo 15.30, jolloin suurta tarvetta huollon organisoinnille ei enää ole. Kiertävä hallityönjohto otettiin aluksi käyttöön suunnitelmasta poiketen niin, että toinen aamuvuorossa olevista huoltoneuvojista siirtyi hallityönjohdon tueksi iltavuoron tullessa töihin. Tämä todettiin kuitenkin työmääräysten valmiiksi saattamisen ja lisämyynnin kannalta toimimattomaksi, sillä töitä valmistui vielä klo. 16.00 jälkeenkin ja viimeisiä lisämyyntejä tehtiin vakituisen hallityönjohtajan työpäivän päättymisen jälkeen. Toiminnassa otettiin käyttöön suunniteltu toteutus, jossa toinen

iltavuorossa olevista huoltoneuvojista aloittaa työnjohdon tukena saapuessaan töihin klo 9.00 ja jatkaa laskutusten ja työmääräysten valmiiksi saattamista niin kauan, kuin tarve vaatii.

Yrityksen toimitilojen mukaisesti hallityönjohdon toimipiste muodostettiin varaosaosaston läheisyyteen, jossa mekaanikkojen työtehtävälaatikot sijaitsevat. Työtehtävälaatikoihin jaetaan työmääräykset siinä järjestyksessä, missä ne on tarkoitus suorittaa. Ylimpänä on työn alla oleva ja alla seuraavaksi jonossa oleva työtehtävä. Työnjohdon sijoittaminen tähän oli luonnollinen valinta, jolloin työtehtävälaatikosta pystyy seuraamaan mekaanikkojen työtilannetta ja organisoimaan työnkulkua. Ongelmakohtaksi havaittiin käytössä jo esiselvityksessä tärkeäksi havaittu läsnäolo ja näköyhteys korjaamohalliin. Toimipiste sijaitsee näköyhteydeltä piilossa, jolloin kiireisinä päivinä työtilanteen hahmottaminen ja organisointi hankaloituvat. Hallityönjohtajan on hankala seurata töiden aloittamista ja etenemistä, kun näköyhteyden korjaamohalliin puuttuessa kokonaiskuvan saaminen muodostuu työlääksi.

### **Kehitystoimenpide**

Näköyhteyden ja läsnäolon merkitys todettiin tärkeäksi tekijäksi työnjohdon kannalta, jonka pohjalta aloitettiin työnjohtopisteen suunnitteluprosessi. Toteutusta pohdittiin yhdessä alueellisen jälkimarkkinointipäällikön kanssa, jonka pohdinnan päätteeksi käynnistettiin toimipisteen uudelleensijoitusprosessi. Ainoaksi mahdolliseksi pisteeksi muodostui korjaamohallin sisäänkäyntinosto-oven vieressä oleva tila, jossa sijaitsee hyvin vähän käytössä oleva ajoneuvonosturi sekä muita tarvikkeita. Tilasta saadaan kohtuullisin toimenpitein erillinen työnjohdon toimipiste, joka saadaan eristettyä asiakas- ja korjaamotiloista työpistettä edellyttämällä tavoilla.

Työpisteen toteutus on suunniteltu ja muutostyöt on aloitettu. Haastetta luo organisaatiossa tapahtuvat muutokset, jotka vievät tilaa Volkswagen huollon korjaamotiloista ja aiheuttavat järjestelyitä mekaanikkojen työpisteiden asetteluille. Toteutuessaan tämänhetkisen tilanteen mukaisesti näköyhteys työpisteeltä korjaamohalliin ei kata kaikkien Volkswagen-mekaanikkojen työpisteitä. Järjestelyssä tuleekin huomioida hyödyt korjaamotilan kokonaisuuden kannalta, jolloin mekaanikkojen työpisteiden järjestely tulisikin ottaa mahdollisesti uudelleen käsittelyyn.

## 5.4 Vaihtoehtoisen työn organisointi

Vaihtoehtoisen työn toteutuminen vaatii selkeitä toimintamalleja ja sitoutunutta henkilöstöä. Työn organisointiin tulee nimetä vastuuhenkilöt, jotka selvittävät ja sitouttavat sopivat henkilöt korjaamon puolelta. Vaihtoehtoisen työn suorittaminen pääasiallisen asiakastyön ohella vaatii myös joustamista korjaamohenkilökunnalta.

Organisaatiossa on otettu selvitykseen vaihtoehtoisen työn sopimisesta vaihtoautopuolen kanssa. Toimipisteessä toimii vaihtoautojen myyntiosasto, jonka vaihtoautot vaativat erinäisiä kunnostus- ja korjaustöitä kohtalaisen tasaisena virtana. Tähän asti vaihtoautojen kunnostus- ja korjaustyöt on kilpailutettu ulkopuolisilla tahoilla, jolla menettelyllä on pyritty mahdollisimman pieniin korjauskustannuksiin. Vaihtoauto-osaston tuloksen kannalta on tärkeää laskea korjauskustannukset mahdollisimman alas, mutta koko toimipisteen liiketoiminnan kannalta ulospäin virtaava rahavirta ei ole järkevää, mikäli sama palvelu voidaan tuottaa kustannustehokkaasti sisäisesti. Vaihtoauto-osaston kannalta töiden kääntäminen talon sisälle edellyttää kuitenkin riittävän kilpailukykyistä hinnoittelua.

Hinnoittelussa toimipisteen osastojen välisissä osto- ja myyntitoimissa tulee ottaa huomioon kummankin osaston edut. Vaihtoauto-osaston näkökulmasta korjauskustannusten tulee olla kilpailukykyisiä ja jälkimarkkinointiosaston näkökulmasta sisäiset myyntitahtumat eivät saa vaikuttaa negatiivisesti osaston kokonaistuloksen rakentumiseen. Jälkimarkkinoinnilla on selkeät tulokselliset tavoitteet, jotka ovat muodostettu asiakastöiden rakenteen mukaisesti, joten liian alhaiset työveloitukset saattaisivat estää tavoitteisiin pääsemisen.

Kummankin osaston tavoitteet aiheuttavat ristiriitatilanteen, jonka purkamiseksi vaaditaan selkeä kompromissi. Vaihtoauto-osastolle voidaan myös perustella, että sisäisesti oman organisaation ammattitaidolla töiden laatu sekä jälkeenpäin jäljitettävyyys paranee. Pääasiallinen kompastuskivi on kuitenkin kummankin osaston näkökulmasta kunnostusten ja korjausten kustannukset.

Korjauksissa tulee pyrkiä mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin. Yksi suuri tekijä kustannusten muodostumiseen on varaosien hinnoittelu, joka alkuperäisosilla on huomattavasti ulkopuolisten toimittajien tarvikeosia korkeampi. Varaosien käytössä tuleekin ottaa huomioon vaihtoauton ikä ja kilometrit, joiden mukaan kunnostukseen voidaan käyttää sopivan hintaisia ja laatuosia. Varaosaosasto tulee sitouttaa käyttämään yh-

teistyökumppaneita edullisimpien osien hankintaan sekä kilpailuttamaan myös itse autovalmistajan tarjoamia osia. Käytettyjen osien tulee kuitenkin täyttää alkuperäisosien laatuvaatimukset. Varaosien kustannukset muodostavat oman osuutensa korjauksen kokonaiskustannuksista, joten aktiivisella osien kilpailuttamisella saadaan laskettua merkittävästi kokonaiskustannusten muodostumista. Mikäli osa joudutaan kuitenkin hankkimaan ulkopuoliselta yhteistyökumppanilta, muodostuu kassavirtaa organisaation sisäisen verkoston ulkopuolelle. Tämän takia korjaustyön mahdollistaminen sisäisesti on merkittävässä osassa, jos vapaata mekaanikkotyötä on saatavilla.

Korjauksen kokonaiskustannusten toisen puolikkaan muodostaa työkustannukset. Valtuutettuna merkkiliikkeenä korjaamon työveloitukset eivät kilpaile täysin samalla tasolla ulkopuolisten riippumattomien korjaamoiden kanssa, joten korjaustöistä aiheutuviin kustannuksiin tulee löytää ratkaisu, joka täyttää kummankin osaston vaatimukset. Koska jälkimarkkinoinnilla on selkeät tavoitteet tuottavan työn tuntituloille, ei työtä voi myydä merkittävästi ja jatkuvasti tämän tavoitteen alle. Sisäinen työveloitus ei kuitenkaan voi olla samalla tasolla asiakastyöveloituksen kanssa, joten tuntiveloituksesta tulee tinkiä asiakasveloitukseen nähden. Mekaanikkojen provisiopalkkaus perustuu täysin laskutettuun tuntituloon, minkä takia vaihtoehtoisen työn tekeminen vaatii myös joustavuutta mekaanikolta. Alhaisemman tuntiveloituksen työhön pitää sopeutua, mutta sitä voidaan korjata työtehokkuudella eli läpimenoajan nopeudella. Tämän takia oikeiden henkilöiden selvittäminen ja sitouttaminen on tärkeää, työntekijän tulee olla sitoutunut tekemään työtä joustavasti, mutta myös tehokkaasti ja nopeasti. Vaihtoautojen kunnostus- ja korjaustyöt ovat usein hyvin selkeitä kokeneelle huoltomekaanikolle, joten kokemusta ja nopeaa suoritustasoa tulee korostaa henkilöiden valitsemisessa. Haastavimmissa töissä voitaisiin myös hyödyntää mekaanikon KTA-palkkausta, jolloin suoritettua työstä ei muodosteta laskutettavaa työveloitusta käytetyn kokonaisajan mukaan, vaan osa käytetystä ajasta maksetaan mekaanikolle suoraan KTA-palkan mukaisesti. Tällöin töistä muodostuvat kustannukset jäävät vaihtoauto-osastolle pieneksi, mutta työntekijä eli mekaanikko saa kuitenkin asianmukaisen korvauksen tekemästään työstään.

Jatkuva organisointi ja töiden onnistuminen sekä läpimeno edellyttävät myös vastuuhenkilöitä kummankin osaston puolelta. Vaihtoauto-osastolle tulee nimetä vastuuhenkilö, joka selvittää ja tilaa tarvittavat työt korjaamolta. Korjaamolle tulee nimetä vastuuhenkilö, joka taas vastaa töiden suorittamisesta ja laskuttamisesta, organisoii korjaamon toimintaa muun henkilöstön kanssa niin, että työt saadaan hoidettua sovitussa ajassa.

Onnistuminen edellyttää oikeiden henkilöiden löytämistä, sitouttamista, joustavuutta sekä vahvuuksien korostamista. Onnistuessaan kuitenkin pystytään hyödyntämään paremmin osastojen välistä vuorovaikuttamista ja pitämään töitä toimipisteen sisällä. Korjaamotoiminnan virtauksen kannalta vaihtoehtoisen työn onnistuminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sen avulla korjaamon toimintatapoja ja varausastetta voidaan rakentaa niin, että virtaustehokkuus kasvaa ja asiakastöiden läpimenoaika vähenee.

### 5.5 Työn organisoinnin visualisointi

Hallityönjohdon esiselvityksessä käytiin läpi Herttoniemen tapaa käyttää värikoodattuja työmääräyksen muovitaskuja. Menetelmä on Lean-käytäntöä yksinkertaisimmillaan, värikoodatut taskut visualisoivat selkeästi töiden organisointia, joka auttaa helpolla tavalla hahmottamaan korjaamon tilanteen.

Kun vaihtoehtoinen työ saadaan järjestettyä, korostuu tällöin tarve selkeyttää ja nopeuttaa tilanteen hahmottamista. Suuri osa asiakastöistä on kiireellisiä ja asiakkaat jäävät odottamaan töiden valmistumista, mikä vaatii organisoinnilta ja työnjohdolta huomiota. Vaihtoehtoisen työn valmistumisella ei ole niin kiire, jolloin työn suorittamisessa on suurta joustoa. Kiireellisten ja kiireettömien töiden selkeä hahmottaminen työnjaossa auttaa ja nopeuttaa työnjohdon tehtäviä, jolloin aikaa ei kulu turhaan työtilanteen selvittämiseksi korjaamohallissa tai toiminnanohjausjärjestelmästä. Eri väreillä visualisoitu tilanne antaa yhdellä katsauksella tiedon korjaamon tilanteesta; kuinka paljon kiireellisiä töitä on työn alla sekä jonossa, mitkä työt ovat kiireettömiä ja ketkä tekevät näitä eri töitä. Kun organisointia ja työnjakoa saadaan tehostettua, jää työnjohdossa enemmän aikaa tärkeälle esimiestyölle.

Kiireellisissä töissä korostuvat käytännössä kaksi tekijää, odottavat asiakkaat sekä pesuun menevät ajoneuvot. Pesupalvelut tuotetaan alihankintatöinä, jolloin pesutyön suorittamiselle tulee jäädä riittävästi aikaa.

Kiireettömiä asiakastöitä esiintyy myös, mutta lähes poikkeuksetta asiakastöiden valmistumiselle on toiveena saman päivän aikana, jota vaihtoautojen kunnostuksessa ei ole. Tämän takia on aiheellista korostaa vain vaihtoautojen kunnostustyöt visualisoinnissa, jotta asiakas työt eivät sekoitu sisäisten huoltotöiden kanssa.



Värikoodauksille on ehdotettu seuraavaa mallia;

- **Punainen:** Odottavat ja kiireelliset asiakkaat
- **Keltainen:** Pesuun menevät ajoneuvot
- **Sininen :** Vaihtoehtoiset työt, ei kiireelliset

Värikoodatut muovitaskut muodostavat myös kehitystarpeen työmääräyskäytännöille työnjaossa. Tähän saakka työmääräykset on laitettu värittömiin muovitaskuihin mekaanikkojen työnjakolaatikoihin, joista mekaanikko hakee aina järjestyksessään seuraavan työn. Työnjakolaatikoihin on jätetty yksi työmääräyksen etusivukopio, josta näkyy työmääräysnumero sekä ajoneuvon rekisterinumero. Tällöin laatikossa olevasta sivusta on voitu tarkastaa, mikä työmääräys on työn alla. Muovinen tasku on kuitenkin kulkenut mekaanikon mukana, joka seikka täytyy ottaa kehityksessä huomioon työnjaon visualisoinnissa. Värikoodatun muovitaskun on hyvä kulkea myös mekaanikon mukana, jotta mekaanikko tietää onko ajoneuvo menossa esimerkiksi vielä pesuihin tai onko asiakastyö odottava. Työnjohdon tehostamiseksi värikoodatut muovitaskut tulisi kuitenkin myös pitää työnjakolaatikoissa niissäkin töissä, jotka ovat jo työn alla. Alla on ehdotettu kaksi eri toimintatapaa, mutta käytännön sovellusmahdollisuuksia on useampia;

- Varsinainen työmääräys sekä kopio kulkevat kahdessa värikoodatussa muovitaskussa, kun visualisointi on tarpeen. Toinen muovitasku kulkee normaalisti varsinaisen työmääräyksen mukana mekaanikolla, josta se palautuu työnjohtoon / huoltoneuvojalle. Toinen värillinen muovitasku jätetään työmääräyksen etusivun kopion kanssa työnjakolaatikkoon, jonka avulla työtilanteen hahmottaminen helpottuu. Muovitasku palautuu työnjakolaatikosta työnjohtoon.
- Toinen mahdollinen käytäntö on, että käytössä on vain yksi värillinen muovitasku, joka kulkee varsinaisen työmääräyksen mukana mekaanikolla. Työnjako laatikkoon jätetään edelleen nykyisen käytännön mukaan työmääräyksen etusivun kopio ilman muovitaskua, mutta työmääräyksen yläreunaan merkitään selvästi samalla väritussilla tehoste, jonka väri kertoo työn tilanteesta väritaskun tapaan.

Värikoodatut muovitaskut sijaitsevat työnjohdossa, jossa töidenjako tapahtuu. Oikean värikoodatun taskun käyttäminen on työn vastaanottaneen toimihenkilön vastuulla. Mikäli käytäntönä on työmääräyksen kopion merkitseminen erikseen tehostevärillä esim.

tussilla, sijaitsevat väritussit myös työnjakolaatikoiden läheisyydessä. Mikäli työn muoto ei vaadi tehostusta, toimitaan samalla käytännöllä kuin tähänkin saakka.

Käytäntö edellyttää myös toimintatapojen selkeyttämistä mekaanikkojen suuntaan. Sini-sellä koodattujen kiireettömien töiden kanssa mekaanikolla tulee olla valmius keskeyttää työ joustavasti, mutta muuten käytäntö ei tämän osalta edellytä suurempia muutoksia. Kiireellisten ja pesuun menevien töiden osalta mekaanikko toimittaa työmääräyksen aina vapaana olevalle hallityönjohdon toimihenkilölle tai tarvittaessa huoltoneuvojalle suoraan asiakaspalvelu tiskille. Muissa töissä mekaanikko jättää valmiin työn valmiille töille tarkoitettuun laatikkoon.

## 5.6 Palaverikäytännöt ja tiimityö

Opinnäytetyössä käsiteltiin aiemmin asiantuntija- sekä palvelutyössä ilmenevää hukkaa, jota on hyvin hankala havaita, varsinkin jos keskeisiä asioita ei voida selvästi mitata. Se, että sitä on hankala havaita ei tarkoita, etteikö hukkaa muodostuisi prosesseihin. Hukkaa muodostuu esimerkiksi huoltoprosessissa paljon myös informaatioketjun katkeamisesta, päällekkäisten työvaiheiden tekemisestä, tiedon vääristymisestä sekä vanhenemisesta, kaikesta yhteistyön ja vuorovaikuttamisen häiriintymisestä. Tämä korostuu etenkin toimihenkilöiden työssä huoltoneuvojien, työnjohdon, varaosapuolen, takuukäsittelijöiden jne. välisessä tiimityöskentelyssä. Tämän takia on tärkeää, että jokaisella on selkeä vastuualue ja tehtävä, jotta vältetään suuremmilta päällekkäisyyksiltä. Vastuualuejaon lisäksi hukan poistamiseksi vaaditaan tiivistä tiimityötä sekä viestintää.

Tiimityö edellyttää ”me hengen” luomista, jonka luominen vaatii jatkuvia ponnisteluja sekä ylläpitoa. Avoimen ilmapiirin luominen on ensimmäinen askel tiimityölle, jossa jokainen uskaltaa tuoda asioita esille ja ongelmista keskustellaan yhdessä. Mikäli ilmapiiri ei ole otollinen avoimelle vuorovaikuttamiselle, jää helposti asioita pimentoon, joka aiheuttaa hukkaa etenkin toimihenkilöiden työprosesseihin.

Tiimityön kehittämisen vastuu olisi esimiehillä, eli toimihenkilöiden osalta korjaamopäälliköllä sekä mekaanikkojen ja huoltotiimin osalta hallityönjohtajalla. Työajan ulkopuolista virkistystoimintaa on supistettu jatkuvasti, mikä olisi yksi tärkeä osa ”me hengen” tehostamiseksi. Hyvä käytäntö voisi olla, että osastolle järjestettäisiin vähintään kaksi kertaa vuodessa jotain virkistystoimintaa, jossa päästäisiin kehittämään yhteistyötä vapaamuotoisesti ja kevyellä ilmapiirillä. Yhteishengen kannalta olisi tärkeää korostaa tiimihenkeä

eli poistaa organisaatiotasojen välisiä eroja virkistystoiminnassa laskemalla esimiehen statuskäyttäytymistä muun tiimin kanssa samalle tasolle. Virkistystoimintaa tulisi suunnitella yhdessä koko osaston kanssa ja ottaa huomioon koko henkilöstö. Vastuu suunnittelulla ja toteutuksella voisi olla toimihenkilötiimillä, joka hyväksyttäisi toiminnan korjaamopäälliköllä.

Tiimityön tehostaminen on myös pieniä askeleita tehokkaamman viestinnän suuntaan. Opinnäytetyön aikana perustettiin oma viestintäryhmä WhatsApp-sovelluksessa Volkswagen huoltoryhmälle, johon kuuluvat toimihenkilöt sekä mekaanikot. Viestintäkanavalla tavoitetaan tehokkaasti jokainen tiimin jäsen, jolloin tiedonjakaminen nopeutuu sekä oikean tiedon saaminen tehostuu. Tiimihengen takia viestinnän sävy on hyvä pitää kevyenä ja avoimena, mutta tarpeeksi virallisena yksilöiden eroavaisuuden takia. Ryhmän viestintä ei saa koostua turhasta häirinnästä, mutta sen tulee olla myös tarpeeksi avointa ja mahdollistaa kaikkien osallistumisen.

Tiimityö vaatiikin jatkuvaa kehittämistä ja panostamista yhteistyöhön. Yhteistyön parantua tehostuu myös koko huoltoprosessi. Vastuu jatkon kehittämisestä olisi toimihenkilötiimillä.

#### 5.6.1 Tiimipalaverit

Tiimipalavereja toteutettaisiin viikoittain ja niihin osallistuisi mekaanikkojen lisäksi hallityönjohtaja, joka toimii mekaanikkojen lähiesimiehenä sekä mahdollisuuksien mukaan muut huoltoneuvojat ja takuukäsittelijät. Tiimipalaverien ensisijaisena tavoitteena on luoda tiimihenkeä ja avointa vuorovaikuttamista. Yhteisesti jaettu tieto auttaa poistamaan turhien huhujen muodostumista sekä lisää huomioiden esilletuomisen mahdollisuutta virallisia kanavia pitkin.

Palavereissa käytäisiin läpi päivittäisten töiden hoitamiseen liittyviä asioita sekä muita yleisiä korjaamotoimintaan ja tiimitoimintaan liittyviä asioita. Vastuu palaverien pitämisestä ja sisällöstä olisi hallityönjohtajalla, jonka tavoitteena on kuitenkin luoda turvallinen tilaisuus jokaiselle osallistujalle. Esitetyt asiat kirjataan ylös pöytäkirjaan, jotka arkistoidaan ja sovitut asiat viedään eteenpäin. Mikäli hallityönjohtajan vastuualue ei riitä esitettyjen epäkohtien tai muiden asioiden ratkaisemiseen, tulee nämä viedä eteenpäin ylem-

mäs korjaamopäällikön tai alueellisen jälkimarkkinointipäällikön ratkaistavaksi. Työnjohtajan vastuulla on asioista tiedottaminen myös niissä tilanteissa, kun asiaan ei ole mahdollista saada ratkaisua.

Jokaiseen palaveriin tulisi valmistautua ja miettiä ainakin muutama käsiteltävä asia. Palaverien läpiviennissä tulisi toteuttaa aiemmin käsiteltyä positiivista vahvistamista, palaverien yleisilmettä tulisi rakentaa positiiviseen. Koska mennyttä ei voida muuttaa, tulisi huomion myös keskittyä tulevaan. Asioiden käsittely tulisi keskittyä siihen, miten voimme vaikuttaa asioihin jatkossa ja miten ehkä vältämme aiemmat kompastuskivet jatkossa. Hyvin hoidetuista töistä tulisi myös antaa tunnustusta, positiivinen johtaminen rakentaa luottamusta, joka on tiimityön perusta. Käsiteltävät asiat tulisikin keskittyä aluksi onnistumisiin, jolloin tehostetaan sitä, mikä toimii hyvin. Luottamuksen muodostuessa pystytään ottamaan myös avoimesti kehityskohteita esille.

Positiivisella vahvistamisella pystytään vaikuttamaan myös avoimen ilmapiirin muodostumiseen, jolloin mekaanikot uskaltavat tuoda asioita näkyvimmin esille. Ongelmakoh- tien esittämisestä ei tuomita, vaan käsitellään asiat yhdessä ja kirjataan ylös sekä vie- dään eteenpäin. Esimiehen tehtävään palaverissa kuuluu myös mekaanikkojen valmen- tava johtaminen, jolloin yhteisiin ongelmiin tulisi hakea ratkaisua johdattelemalla keskus- telua avoimin kysymyksin. Johdattelemalla mekaanikkoja voidaan osallistuttaa henkilös- töä toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkomiseen, jolloin henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa asioihin paranee ja työtyytyväisyys kasvaa. Valmentavalla johtamisella pysty- tään ottamaan koko osaston ja tiimin vahvuus käyttöön, kun jokaisen vahvuudet pääse- vät osalliseksi toiminnan kehittämiseen.

### 5.6.2 Huoltoneuvojapalaverit

Huoltoneuvojapalaveri pidettäisiin kerran kuukaudessa ja siihen osallistuisi kaikki huol- toprosessin työnkulkuun liittyvät henkilöt pois lukien mekaanikot (oma palaveri); huolto- neuvojat, hallityönjohtaja, huoltopäällikkö, jälkimarkkinointipäällikkö mahdollisuuksien mukaan, takuukäsittelijät sekä korjaamopuolen varaosamyyjät. Palaverin vastuullisena toimisi huoltopäällikkö. Huoltopäällikkö käsittelee esitetyt asiat vastaavasti kuin mekaa- nikkopalaverissa ja pyrkii hakemaan ratkaisuja omatoimisesti. Palavereissa tulee nou- dattaa samaa käytäntöä valmentavasta johtamisesta sekä positiivisesta vahvistamisesta kuten mekaanikkopalaverien kanssa, jossa pyritään tiimityön vahvistamiseen sekä tiimin

jäsenten aktivoimiseen ongelmanratkaisussa. Myös tiedottaminen on vahvassa osassa palaveria edellä käydyin mukaisesti, tiedotetaan myös silloin, kun ei ole tiedottamista.

### 5.6.3 Toimintasuunnitelma poikkeustilanteisiin

Vastuualueiden jako sekä toimintamalli on toimihenkilöiden osalta jaettu tarkasti viidelle toimihenkilölle, jolloin tehtäviä ja vastuualueita pystytään jakamaan tehokkaasti ja huoltoprosessin kaikki osa-alueet pystytään täyttämään vaivatta. Tämä kuitenkin aiheuttaa sen, että huollon tehokas ja sujuva toiminta edellyttää jokaisen toimihenkilön läsnäoloa. Mekaanikkojen poissaoloja tulee paikata vaihtoehtoisen työn organisoinnilla ja asiakastyön varaustilanteen laskemisella, mutta toimihenkilöiden työtehtäviin ei voida organisoida samalla tavalla vaihtoehtotyötä. Toimihenkilöt ovat ns. tuottamatonta työvoimaa, jonka takia määrää pyritään pitämään mahdollisimman optimina.

Koska henkilöstön poissaoloja ilmenee tasaisesti lomien, sairaspöissaolojen ym. takia, tulisi rakentaa toimintasuunnitelma vähintään yhden toimihenkilön poissaololle. Selkeä toimintasuunnitelma poissaolotilanteeseen auttaa tehostamaan kriittisten työtehtävien suorittamista ja selkeyttää paikallaolevien vastuualueita, jolloin työvoimaa voidaan keskittää tarkasti siihen, mikä vaatii eniten huomiota. Toimintasuunnitelmaa ei ole vielä lahdetty suunnittelemaan varsinaisesti, mutta tämän laatiminen tulisi ottaa käsittelyyn lähiaikoina. Ehdotelma toimintasuunnitelmasta käsittää perusrakenteen, mitä suunnitelmassa tulisi vähintään ottaa huomioon; Katso liite 5

## 6 NYKYTILANTEEN JA TULOSTEN TARKASTELU

Korjaamotoiminnassa on otettu erillinen hallityönjohto sekä toimihenkilöiden vastuualueiden jako suunnitelman mukaisesti käyttöön. Hallityönjohto toteutettiin alkuun varaosapisteeseen lähelle, jossa mekaanikkojen työnjakopiste sijaitsi. Toteutuksessa hyvää oli varaosien läheisyys, jolloin työnjohto pystyi tekemään yhteistyötä varaosien kanssa fyysisesti, mutta ongelman aiheutti näköyhteyden puuttuminen korjaamohalliin. Näköyhteyden puuttuessa ilmeni usein tilanteita, joissa työnjohdolla kului turhaa aikaa selvittääkseen yksinkertaista työtilannetta hallissa. Tilannetta piti lähteä selvittämään joko fyysisesti korjaamohallin puolelle tai selvittämällä tilanne toiminnanohjausjärjestelmästä, joka on nopeaan tilannehavaintoon hidas.

Ongelmaa ja kehitystoimia käsiteltiin aiempana työssä, jonka muutos on nykytilanteessa saatu jalkautettua käyttöön. Hallityönjohto toteutettiin suunnitelman mukaisesti korjaamohalliin niin, että työnjohdosta on suora näköyhteys koko korjaamohalliin. Näköyhteydellä on myös rauhoittava vaikutus hallityöhön, mutta ratkaisussa on syytä painottaa, ettei sitä ole tarkoitettu kenenkään henkilökohtaisen työn tarkkailuun. Suora näköyhteys mahdollistaa todella nopean tilannearvion korjaamohallin töistä, jolloin työn organisointi tehostuu. Mekaanikon työn loppuessa pystytään reagoimaan nopeasti työvajaukseen ja saamaan uusi työ alkuun, sekä tekemään tarvittavia ratkaisuja kiireellisten töiden kanssa, mikäli korjaamossa on täysi työtilanne.

Huoltoneuvojen vastuualuejako on otettu käyttöön suunnitelman mukaisesti, jolloin työtehtäviä pystytään keskittämään paremmin ja vähentämään liiallista työn keskeytymistä. Vakituisen hallityönjohtajan tueksi on tärkeää aina saada kiertävä hallityönjohtaja, sillä laskujen ja laskutuslupien käsittelyyn kuluu nykyisellä järjestelmällä runsaasti aikaa. Käytännössä järjestelyssä on sovittu niin, että kiertävä hallityönjohtaja käsittelee päivän kaikki laskutukset työnjohdon pisteessä, ennen kuin siirtyy asiakastiskille toisen iltavuorossa olevan huoltoneuvojan tueksi. Järjestely koettiin tehokkaimmaksi tavaksi hoitaa laskutukset, jolloin asiakas joutuu vähiten odottamaan valmistuvaa työtään. Ei kiireellisten yhteydenottoopyyntöjen sekä muiden verkkovarausten hoitamiseksi on järjestetty rauhallinen työpiste poissa asiakasrajapinnasta, jolloin vaativiinkin yhteydenottoihin pystytään vastaamaan tehokkaasti eivätkä pyynnöt jää roikkumaan järjestelmään. Muutoksen sitouttaminen ja perehdyttäminen ei ole kuitenkaan vielä täysin onnistunut, sillä järjestelmä ei toimi täysin kiertävästi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Vastuualueiden

ja työtehtävien järjestelyssä korostuvat eri henkilöiden vahvuudet, jolloin toiset ovat nopeampia käsittelemään laskutuksia tai yhteydenottopyyntöjä, jolloin nämä henkilöt usein joutuvatkin hoitamaan kyseisen vastuualueen vuoroviikostaan riippumatta. Järjestely on kuitenkin pyritty suunnittelemaan niin, että eri tehtävien hoitaminen soveltuu paremmin eri vuoroviikolle, jolloin vastuualueiden hoitamisesta ei saisi tulla henkilökohtainen tehtävä. Henkilöiden eri vahvuuksia on kuitenkin hyvä ja järkevä hyödyntää, mutta tilanne vaatii toiminnan tarkastelua ja mahdollisesti uudelleen järjestelyä. Tilanteeseen saattaa myös vaikuttaa osan henkilöstöstä kokemaa kykenemättömyyttä tiettyyn tehtävään, jolloin olisi tarvetta paremmalle perehdyttämiselle ja tukemiselle. Vastuualuejako sekä tehtävien järjestely vaativat vielä tarkastelua sekä vähintään kokoustamisen toimihenkilöiden kesken, jotta tehtävät saadaan tehokkaasti hoidettua.

Mekaanikon työtä on pyritty tehostamaan digitalisaation avulla sekä järjestelemällä työn kulkua tehostetusti muutokseen sopeutumalla. Esimerkiksi työnkulkua on ohjattu niin, että mekaanikko tekee kaikki havainnot sekä pyynnöt heti huolto- tai korjaustoimen alussa, jolloin muilla sidosryhmillä on aikaa reagoida muuttujiin ja vastata mekaanikon pyyntöön. Myös turhia päällekkäisyyksiä sekä toimia on järjestelty niin, että mekaanikko pystyy toteuttamaan nämä itse parhaassa työn vaiheessa. Huoltoselosteen luominen ja täyttäminen on siirretty täysin mekaanikon toimeksi, jolloin turhaa päällekkäistä tekemistä ei pääse syntymään. Mobiilimekaanikko-järjestelmää on hyödynnetty näissä suuresti, jolloin dokumentoinnit ja pyynnöt pystytään toteuttamaan etänä, eikä turhaa siirtymistä ja odottelua synny. Myös varaosapuolen kehitys on aloitettu, jonka tavoitteena on tarjota mekaniikoille varaosat etäpyynnön kautta mekaanikon paikalle tuotuna. Tämä vaatii vielä kuitenkin laajempaa sitouttamista järjestelmän käyttöön sekä varaosaosaston uudelleen organisointia. Tavoitteena on kuitenkin puhtaasti toiminnan tehostaminen niin, ettei mekaanikon tarvitse keskeyttää töitään asioidessaan varaosaosaston kanssa. Varaosat pyrittäisiin tuomaan jatkossa suoraan mekaanikon työpisteelle.

Työn virtauksen visualisoimiseksi korjaamolla on otettu käyttöön punaisella värikoodatut muovitaskut, jotka kertovat asiakkaan jäävän odottamaan työn valmistumista. Muita värikoodattuja muovitaskuja ei ole vielä otettu käyttöön, eikä toimintamallista ole vielä päästy suunnitteluvaihetta pidemmälle. Punaisella koodattu muovitasku on auttanut priorisoimaan ja selkeyttämään huoltoprosessin organisointia etenkin työnjaossa ja laskuttamisessa. Esimerkiksi työn valmistuttua punainen muovitasku erottuu muiden töiden seasta helposti, jolloin laskutuksen valmiiksi saattaminen priorisoituu ja työ luovutetaan

asiakkaalle suoraan. Mikäli työnjohdossa on paljon kiireellisiä töitä, pystyvät muut toimihenkilöt ja huoltoneuvojat tukemaan odottavien töiden valmistumista tilanteen niin sallissa. Odottavat työt ovat organisoinnin ja virtauksen tehostamisen kannalta ehkä tärkeämpiä erottaa muista töistä, mutta myös muiden erityishuomiota vaativien töiden korostaminen ja visualisointi värein tulisi ottaa tarkempaan selvitykseen. Nykyinen järjestely ei ole vaatinut toimihenkilöiltä lisää työpanosta ja hyöty työnkulun selkeyttämisessä on ollut selvästi havaittavissa, joten muidenkin värikoodattujen muovitaskujen käyttöönotto on perusteltu.

Turun toimipiste on siirtynyt myös valtakunnallisen puhelinkeskuksen piiriin, jolloin puhelinliikenne kohdistuu ensisijaisesti erilliseen puhelinkeskukseen ja vasta tarvittaessa huoltopisteeseen. Erillinen keskus on pystynyt selkeästi vähentämään toimipisteeseen tulevaa puhelinliikennettä, jolloin huoltoneuvojat ovat pystyneet keskittymään paremmin vaativampien tapausten hoitamiseen. Puhelinliikenteen ruuhkautuessa tai muun poikkeustilanteen tapahtuessa keskus ei kuitenkaan pysty hoitamaan tilannetta tehokkaasti yksin, vaan myös toimipisteen puhelinliikenne ruuhkautuu toisinaan entiseen tapaan. Lisäksi valtakunnallinen puhelinkeskus hoitaa yksinkertaiset huoltovaraukset niin, että ne näkyvät huoltopisteessä verkkovarauksina, jotka vaativat edelleen huoltoneuvojen käsittelyä. Toimintaa parantaisi huomattavasti se, että puhelinkeskus käsittelisi yksinkertaiset huoltovaraukset täysin loppuun saakka, mutta tämä vaatisi keskuksen henkilökunnan syvällisempää kouluttamista. Kokonaisuudessaan puhelinliikenteen rauhoittuminen on kuitenkin tehostanut vaativimpien tapausten hoitamista sekä asiakaspalveluun panostamista, sillä verkkovarausten käsittely on yleensä normaalitilanteessa mahdollista toteuttaa hiljaisempaan aikaan. Myös vastuualuejako on toteutettu niin, että verkkovarausten ruuhkautuessa, pystytään näitä hoitamaan tehokkaasti poissa asiakasrajapinnasta. Mikäli asiakas- ja puhelinliikenne on kuitenkin vilkasta, aiheuttaa yhden huoltoneuvojan poissaolo asiakasrajapinnasta muille suuria haasteita.

Tiimipalavereita toteutettiin alkuun kerran viikossa lounastauolla, jolloin työnantaja tarjosi lounaan osallistujille veloituksetta. Palaverin kesto pyrittiin pitämään noin 30 – 45min pituisena, jolloin tuottavaa työaikaa ei kulunut liioiksi. Palaverien pitäminen kuitenkin on nykyisellään jäänyt, johon on vaikuttanut mittavat muutokset organisaatiossa sekä muutosten aiheuttama kiire ja kohonnut työn määrä. Palavereissa ei myöskään saatu vielä aikaiseksi avointa keskustelemaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta, joka olisi osaltaan auttanut palaverien kehittymiseen ja pysyvyyteen. Tiimipalaverit olisivat kuitenkin erityisen tärkeitä juuri muutoksen aikana, vaikkei aikaa tähän tuntuisi olevankaan. Esimiehillä on



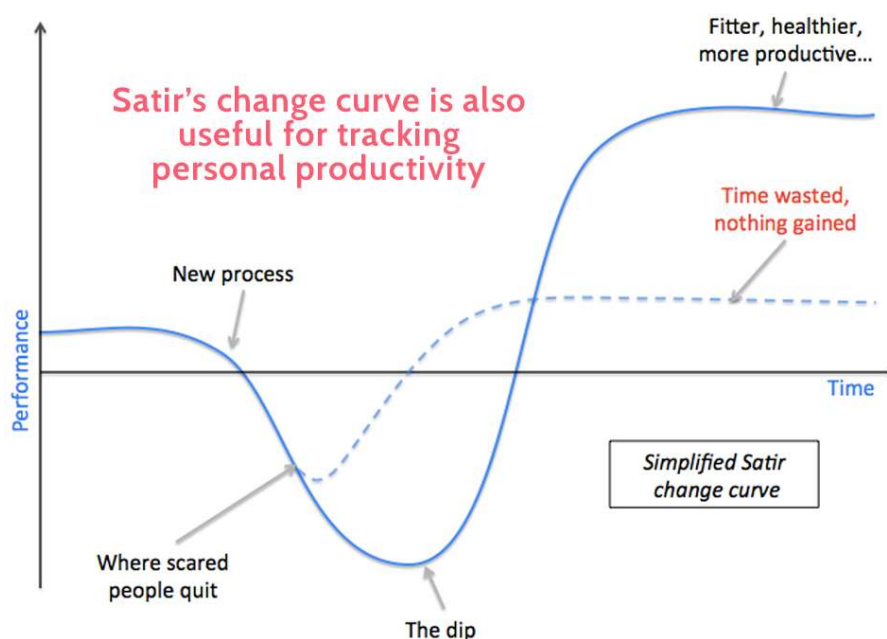
palaverien onnistumisessa suuri rooli, jolloin esimiesten sitouttamiseen ja kouluttamiseen tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön kehittämiseksi. Huoltoneuvojapalavereja on pyritty pitämään kerran kuukaudessa, josta vastaa alueellinen jälkimarkkinointipäällikkö. Haasteita kuukausittaiselle palaverille asettaa huoltoneuvojien ja työnjohtajien asiakaspalvelutehtävät, jolloin koko henkilöstö ei voi olla tavoittamattomissa aukiolon aikana. Palaverien kesto on vaihdellut yhden ja kahden tunnin välillä. Alkuun palavereja toteutettiin työajan ulkopuolella, mutta henkilöstön henkilökohtaisten menojen takia tämä ei ollut kovinkaan toimiva järjestely. Nykyisellään palaverien toteutuksessa toimihenkilöt on jaettu kahteen eri ryhmään, jolloin asiakaspalvelua ja työnjohtoa pystytään pitämään yllä palaverin aikana. Ongelmana on kuitenkin, että osa tiedosta ei välttämättä tavoita kaikkia osallistujia, eikä laajamittaista vuorovaikutustilannetta pääse syntymään osallistujien jakaantuessa kahtia. Usein pienemmissä ryhmissä syntyy vähemmän kysymyksiä ja vuorovaikuttavaa keskustelua osallistujien välille, mitä täydellä osallistujamäärällä syntyisi.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää huoltoprosessia Lean-menetelmin sekä keskittyä henkilöstön hyvinvointiin sekä sitouttamiseen, jotka nousevat jatkuvan muutoksen keskellä suuresti esille. Opinnäytetyön valmistuessa organisaatiossa on vielä suuria muutoksia meneillään, eikä kaikkia jo aloitettuja muutoksia ole vielä saatu jalkautettua täysin loppuun. Tämän työn aikana muutenkin organisaatiossa ja toimintaympäristössä tapahtui suuria muutoksia, oli mittavia käyttöjärjestelmän muutoksia, yhteistoimintamenetelyjä, itse autoalan kiihtyvä kehitys, organisaatiorakenteen muutoksia sekä henkilöstöön kohdistuvia muutoksia. Nämä kaikki toivat suuria haasteita opinnäytetyön onnistumiselle sekä nostivat itsessään esiin uusia haasteita, joita tulee ottaa suuresti huomioon palveluprosessin kehittämisessä. Koska kaikkia jo aloitettuja muutoksia ei ole vielä saatu päätökseen, sekä uusia muutosprosesseja on aloitettu useampia, ei tähän opinnäytetyöhön saatu sisällytettyä vertailukelpoisia tuloksia jälkeen tilanteesta.

Tällä hetkellä organisaation juuri jalkautetut muutokset sekä keskeneräiset muutosprosessit aiheuttavat myös tuottavuuteen kohtalaisen notkahduksen, joka esiintyy lähes samanlaisena käyttäytymisenä kuin ihmisen tunteiden vaihtelu muutoksessa. Muutoksessa ihminen kokee ensin sokin, jonka jälkeen seuraavat epätoivo, kieltäminen, pelko, viha ja muut tunteet, jotka aiheuttavat hetkellisen toimintakyvyn heikkenemisen sekä tunteiden synkistymisen (Pirinen 2014). Samaa tapahtuu tuottavuudelle organisaation muutosprosessissa, se kärsii merkittävän notkahduksen ennen kuin muutoksen hyödyt näkyvät tuloksessa ja toiminnassa. Tämän takia henkilöstön sitouttaminen, muutosjohtaminen, johtaminen, tiimityöskentely ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ovat ensiarvoisen tärkeitä muutoksessa. Ilman suurta panostusta muutosjohtamiseen voi monen hyvän muutoksen täydet hyödyt jäädä saavuttamatta, mikäli uudet käytännöt hylätään liian varhaisessa vaiheessa (Schneider & Goldwasser 1998, 41–45).

Opinnäytetyö onnistui osana muutoksen alullepanoa, jonka keskeisin asia oli erillisen hallityönjohdon suunnittelu ja käyttöönotto, sekä toimihenkilöiden tehtävien uudelleenjärjestely.



Kuva 11. Simplified Satir change curve (Mulholland 2017).

Ajoneuvomekaanikon varsinainen huolto- tai korjaustyö on suurilta osin hyvin verrattavissa tuotantotyöhön, jossa tulee huolehtia, että laitteet, työkalut, työtilat, osaamisen ylläpito, jatkuva koulutus jne. ovat kunnossa. Lähtökohta on, että tarvittavat resurssit ovat kunnossa ja mekaanikolle pystytään tarjoamaan mahdollisimman paljon tuottavaa työtä ilman häiriöitä. Tilannetta kuitenkin monimutkaistaa mm. nykyajan kiristyvät asiakaspalvelun kriteerit sekä takuu- ja korjausdokumentoinnit, jolloin kaikkea tuottamatonta työtä ei ole järkevää toteuttaa toimihenkilöillä tai muilla sidosryhmillä. Esimerkiksi aiemmin takuudokumentointiin vaadittavia video- tai kuvatallenteita on tuottanut joko takuukäsittelijä tai huoltoneuvoja, joka on saattanut aiheuttaa odotusaikaa mekaanikon tuottavalle työlle.

Digitalisaatio ja esimerkiksi käyttöön otettu mobiilimekaanikko-järjestelmä on mahdollistanut sen, että mekaanikko pystyy itse hoitamaan tarvittavat dokumentoinnit, jolloin tämän työ ei ole enää niin riippuvaista muiden aikatauluista. Kun on huolehdittu mekaanikon resurssien ja työtilojen kunnosta, painottuu koko prosessin tehostaminen tiimityöskentelyn ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Mekaanikon työ on suurilta osin itsenäistä, mutta tämä joutuu edelleen tukeutumaan eri sidosryhmiin sekä työnjohtoon, esimerkiksi varaosatarpeissa ja korjauslupien kyselyssä sekä muissa asiakasyhteyksissä. Lisäksi muut työntekemisen tehtävät ja erikoistilanteet vaativat huomiota ja kehittämistä, ettei poikkeustilanteissa tuottavan työn suorittaminen keskeydy liiaksi. Näitä tekijöitä tarkastellessa päästään tilanteeseen, jossa koulutettu mekaanikko kyllä suoriutuu tehtävästään

tehokkaasti, mikäli saa tarvittaessa tarvitsemansa tuen nopeasti prosessin muilta osallisilta.

Mekaanikon työn kannalta tärkeimmät osapuolet ovat huoltoneuvojat, työnjohto sekä varaosat, jotka muodostavat suurimman osan koko huoltoprosessin hoitamisesta mekaanikon kanssa. Työn tehokkuuden, virtauksen ja tuottavuuden kannalta onkin tärkeää, ettei nämä vastuualueet ole liian levällään ja epäselvästi johdettuja. Huoltoneuvojat ja työnjohto vastaavat niin ajoneuvomekaanikkojen tukemisesta ja johtamisesta, kuin myös asiakkaiden palvelusta ja asiakassuhteiden johtamisesta. Mikäli resursseja ja painopistettä siirretään liikaa toiseen, kärsii toinen osapuoli. Tilanteeseen tulee löytää tasapaino järjestelemällä työtehtäviä ja vastuualueita kaikkien huoltoprosessiin kuuluvien tahojen kanssa niin, että pystytään vastaamaan mahdollisimman nopeasti niin asiakkaan kuin tuottavan työn tekijän tarpeisiin.

Toimihenkilöiden ja varaosien toiminta ja sen kehittäminen ovatkin suuressa osassa koko huoltoprosessin tehokkuutta, sillä mekaanikon työ on edelleen pitkälti riippuvainen näiden tahojen toimista. Mitään prosessin tahoja ei kuitenkaan saa nähdä itsenäisenä toimijana, vaan osana tiimiä ja keskittyä koko prosessin kannalta tärkeän tiimityön sekä sidosryhmien liitoskohtien kehittämiseen.

Yrityksessä on otettu käyttöön tai aloitettu paljon hyviä muutoksia, joissa pyritään tehostamaan ja suoraviivaistamaan työtä. Esimerkiksi mobiilimekaanikko-järjestelmällä pyritään siihen, että mekaanikon ei tarvitse poistua työpisteeltään kysyäseen varaosien saatavuuksia sekä hintaa eikä korjauslupaa havaitsemalleen puutteelle, vaan kaikki tämä pystytään toteuttamaan etänä digitalisaatiota hyödyntämällä. Mekaanikon, sekä muiden, työtehtävien järjestys ja organisointi tulee kuitenkin mukauttaa tähän muutokseen niin, että kaikilla osapuolilla on mahdollisuus hoitaa tehtävänsä ns. etänä. Esimerkiksi mekaanikko ei voi olettaa, että etäpyynnön jälkeen hänelle vastataan viiveettä, vaan järjestellä työnkulkunsa niin, ettei toisen osapuolen vastausajasta koidu turhaa odotusaikaa.

Järjestelmämuutokset sekä työtehtävien ja vastuualueiden uudelleenjärjestely vaativat kuitenkin sitouttamista sekä johtamista. Kovassa muutostulessa ei saa unohtaa henkilöstön hyvinvointia, vaan kuunnella ja osallistaa. Tiedottamattomuus sekä huomioimattomuus näkyvät nopeasti, se laskee työmotivaatiota sekä tuottavuutta ja tuo mukanaan turhia poissaoloja.

Suurten muutosten keskellä osataan usein ajatella asiakastyytyväisyyden sekä tuottavuuden säilymistä, muttei aina niinkään niiden takana olevia työntekijöitä. Vaikkei tämä aina ihan näinkään ole, saattaa se työntekijöistä tuntua siltä, mikäli tiedottaminen ja huomioiminen puuttuvat. Vain motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö voi mahdollistaa täyden hyödyn muutoksesta, joka vaatii erilaisuuden tunnustamista ja hyväksymistä, vahvuuksien korostamista, tiedottamista ja osallistamista, innostamista ja palkitsemista ja ennen kaikkea tiimi- ja yhteistyötä. Muutos ja kehitys vaativat johtamista, jolloin myös esimiehille sekä johtajille tulee mahdollistaa aikaa ja resurssit onnistuneeseen johtamistyöhön.

Yhteenvetona opinnäytetyö toimi yrityksen huoltotoiminnan tarkastelun sekä muutoksen aloittajana. Opinnäytetyö onnistui aloittamaan toimihenkilöiden työtehtävien tarkastelun sekä uudelleenorganisoinnin ja käyttöönoton. Muutoksessa se ei toiminut ainoana tekijänä, mutta mukana viemässä muutosta oikeaan suuntaan. Yrityksen tiimitoiminta ja yhteishenki on ollut suuren kehittämisen tarpeessa, jota opinnäytetyö pyrki korostamaan jokaisessa organisaation muutoksessa.

Muutoksia on saatu aikaan ja kehitystä parempaan on tapahtunut, mutta etenkin henkilöstön mukaan ottamista muutokseen sekä kehitykseen tulisi vielä selvästi parantaa. Kehitystyössä tulisi ottaa vahvemmin koko jälkimarkkinoinnin henkilöstö mukaan tekijäta-solta saakka, joka edellyttää aidosti avointa vuorovaikutusta ja keskustelua. Tavoitteena on kuitenkin pohjimmiltaan vastata asiakkaan tarpeisiin ja saada asiakas palaamaan tyytyväisenä takaisin sekä samalla tehdä taloudellista tulosta. Selkeämmillä työtehtävillä ja vastuualueilla sekä tiiviillä yhteistyöllä pyritään siihen, että ei asiakas eikä työntekijä joudu odottamaan, vaan huoltoprosessi saadaan virtamaan tehokkaasti läpi niin, että palvelun ostaja ja tuottaja ovat tyytyväisiä. Tasapainon saavuttaminen kuitenkin vaatii jatkuvaa parantamista, jolloin täytyy muistaa, että jatkuvasti kehittyvässä toimiympäristössä ei olla koskaan täysin valmiita.

## 8 LÄHDELUETTELO

- Armani, F. & Armani, G. 2019. *Psychological Safety: Models and Experiences*.  
18.10.2019. Verkkootikkeli. <https://www.infoq.com/articles/psychological-safety-models-experiences/>. Viitattu 30.5.2020.
- Balentor. *Valmentava johtaminen*. <https://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen>.  
Viitattu 4.2.2020.
- CDKGlobal. *Mobiilimekaanikko*. <https://www.cdkglobal.com/fi-fi/jalkimarkkinointi/mobiilimekaanikko>. Viitattu 30.5.2020.
- Coffey, M. 2000: *Developing and maintaining employee commitment and involvement in lean construction*. University of Greenwich, School of Land & Construction Management. Verkkoliite.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/a1be/54aaaa05fc824b13412366734c651e0fae0c.pdf>. Viitattu 21.2.2020.
- Contribyte. *Kanban koulutus – Kanbanista tehokkuutta toimintaan*.  
<https://contribyte.fi/koulutukset/kanban-peruskurssi/>. Viitattu 30.5.2020.
- Davies, M. 2010: *Concept mapping, mind mapping and argument mapping: what are the differences and do they matter?* Higher Education; Dordrecht 27.11.2010.  
Verkkootikkeli. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-010-9387-6>. Viitattu 30.5.2020.
- Duhigg, C. 2016: *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times Magazine, The Work Issue 28.2.2016.  
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Viitattu 21. 2 2020.
- Edmondson, A. C. 2018: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning*. John Wiley & Sons.
- Erikson, T. 2017: *Idiootit ympärilläni*. Atena.
- Erikson, T. 2019: *Kehnot pomot ympärilläni – Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa?*. Atena.

- Goldsmith, M. 2012: *Want to Give Feedback? Rather Try Feedforward!* Verkkoiliite.  
<https://faculty.medicine.umich.edu/sites/default/files/resources/feedforward.pdf>.  
 Viitattu 30.5.2020.
- Hepola, T. 2017: *Motivoitunut henkilöstö suoriutuu paremmin*. Pelastusalan ammattilainen-blogi. <https://ammattilainen.fi/motivoitunut-henkilosto-suoriutuu-paremmiin/>. Viitattu 3.2.2020.
- Hines, P. & Taylor, D. 2000: *Going lean*. Cardiff: Lean Enterprise Research Centre.
- Hämäläinen, H. 2016: *Tehokas Kanban vai kasa lappuja seinällä?* Verkkojulkaisu 15.12.2016. <https://contribyte.fi/2016/12/15/tehokas-kanban-vai-kasa-lappuja-seinalla/>. Viitattu 15.1.2020.
- Jalonen, H. 2014: *Negatiiviset tunteet ja sosiaalinen media muodostavat yrityksille vaikean yhdistelmä*.  
[https://www.researchgate.net/publication/268744503\\_Negatiiviset\\_tunteet\\_ja\\_sosiaalinen\\_media\\_muodostavat\\_yrityksille\\_vaikean\\_yhdistelman](https://www.researchgate.net/publication/268744503_Negatiiviset_tunteet_ja_sosiaalinen_media_muodostavat_yrityksille_vaikean_yhdistelman). Viitattu 30.5.2020.
- Jyväskylän Yliopisto. 2020: *Mitä prosessit ovat?* Jyväskylän Yliopiston ohjeita. <https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>. Viitattu 20.4.2020.
- Kanbanize: *What is a Bottleneck and How to Deal with it?* Verkkojulkaisu. <https://kanbanize.com/lean-management/pull/what-is-bottleneck/>. Viitattu 13.2.2020.
- Kanbanize: *What is shared Leadership for Lean?* Verkkojulkaisu. <https://kanbanize.com/lean-management/shared-leadership>. Viitattu 18.2.2020
- Kuusela, S. 2013: *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009: *Prosessijohtamisen käsitteet*. Teknologiateollisuus Oy.
- Lean5 Europe. *Lean5*. Verkkosivusto. <https://www.lean5.fi/>. Viitattu 3.2.2020.
- Leijala, A. 2018: *Ultra Lean Business*. Books on demand.

- Leiviskä, P. 2018: *Motivoitunut työntekijä on tuottavampi*. Akavan erityisalat.  
Verkkoartikkeli 22.1.2018.  
[https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut\\_tyontekija\\_on\\_tuottavampi.15361.news](https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news). Viitattu 3.2.2020.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012: *Tehoa työelämän viestintään*. Alma Talent.
- McArdle, C. 2018: *What is lean and how does it apply to the service industry?*  
Verkkajulkaisu 27.2.2018. <https://www.kaizenkulture.com/blog/what-is-lean-and-how-does-it-apply-to-the-service-industry>. Viitattu 19.12.2019.
- Mind Tools Content Team. *David Rock's SCARF Model. Using Neuroscience to Work Effectively With Others*. Verkkojulkaisu.  
<https://www.mindtools.com/pages/article/SCARF.htm>. Viitattu 18.3.2020.
- Mind Tools Content Team. *The GROW Model of Coaching and Mentoring*.  
Verkkajulkaisu. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm).  
Viitattu 20.3.2020.
- Minnesota Department of Health. *PDSA: Plan-Do-Study-Act*.  
<https://www.health.state.mn.us/communities/practice/resources/phqitoolbox/pdsa.html>. Viitattu 2.3.2020.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2017: *Tätä on Lean*. Rheologica Publishing.
- Mulholland, B. 2017: *8 Critical Change Management Models to Evolve and Survive*.  
Verkkoartikkeli 24.7.2017. <https://www.process.st/change-management-models/>. Viitattu 22.3.2020.
- Newman, A.; Donohue, R. & Eva, N. 2017: *Psychological safety: A systematic review of the literature*. Human Resource Management Review, vuosikerta 27, numero 3.
- SoteNavi: *Osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin*. Verkkojulkaisu.  
<https://sotenavigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin/>. Viitattu 18.2.2020
- Pirinen, H. 2014: *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.



- Resilience Alliance: *How Can We Adapt to Change?* osoitteesta Resilience Alliance:  
<http://resiliencealliance.com/helping-organizations-deal-with-disruptive-change/how-can-we-adapt-to-change/>. Viitattu 15.2.2020.
- Rock, D. 2008: *A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others*. NeuroLeadership Journal-artikkeli. Verkkoliite. [http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness\\_for\\_change.pdf](http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness_for_change.pdf). Viitattu 25.3.2020
- Schneider, D. M. & Goldwasser, C. 1998: *Be a model leader of change*. Management Review; New York, vuosikerta 87, numero 3. American Management Association, maaliskuu 1998. <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/206692157?accountid=14446>.
- SixSigma: *Viisi kysymystä*. Verkkojulkaisu.  
<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>. Viitattu 3.2.2020.
- Strömmer, P. 2017: *Hukkajahti*. Verkkoblogi 3.1.2017. <https://erinomainen.fi/resurssi-virtaustehokkuus-palkitsemistekijana/>. Viitattu 3.2.2020.
- Suomen Lakimiesliitto Ry: *Kehityskeskusteluopas*. Suomen Lakimiesliiton opas.  
[https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas\\_nettiin.pdf](https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf). Viitattu 18.2.2020.
- Suomen Riskienhallintayhdistys: *Nelikenttäanalyysi - SWOT*. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>. Viitattu 18.11.2019.
- Teikari, V. 2008: *Johtaminen ja luottamus tuloksellisen työyhteisön kulmakivinä perinteisissä ja virtuaaliorganisaatioissa*. Tampere 27.3.2008.  
<http://www.worklifeability.net/aineisto/Tampere273versio2.pdf>. Viitattu 19.3.2020.
- The General Teaching Council for Scotland: *Using a Coaching Wheel for reflection and self-evaluation against the Standards*. <https://www.gtcs.org.uk/professional-standards/using-a-coaching-wheel.aspx>. Viitattu 22.3.2020.
- Torkkola, S. 2015: *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Media Oy.

Työsuojeluhallinto 2017: *Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla*. Ohjeistus.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, helmikuu 2017.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Viitattu 20.3.2020.

Työterveyslaitos: *Mitä työhyvinvointi on?* Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu.

<https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>.

Viitala, R. & Suutari, V. & Järleström, M. 2011: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen*.

Raportti. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja. Vaasan yliopisto.

[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-374-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf). Viitattu 25.3.2020.

## Liite 1: Mekaanikkojen tyytyväisyyskysely

1. En lainkaan 2. Jossain määrin tyytymätön 3. Neutraali / en osaa sanoa 4. Jossain määrin tyytyväinen 5. Täysin tyytyväinen

- Kuinka tyytyväinen olet tämän hetkiseen toimenkuvaasi ja työtehtäviisi?

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet oman työn sujumuuteen ja työvälineiden saatavuuteen?

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet varaosapalveluiden tavoitettavuuteen? (saatavuus ja nopeus jne.)

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet työnjohdon tavoitettavuuteen?

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet työnjohdon toimintaan?

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet tämän hetkiseen työilmapiiriin korjaamohallissa?

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet esimiehiisi? (ylemmät, ei työnjohto)

1 2 3 4 5

- Kuinka tyytyväinen olet työnantajasi / yrityksen toimintaan?

1 2 3 4 5

- Mikä on mielestäsi työntekijöiden tyytyväisyyden tämänhetkinen kehityssuunta?

Negatiivinen Jossain määrin negatiivinen Neutraali Jossain määrin positiivinen Positiivinen

1 2 3 4 5

## **Liite 2: Hallityönjohdon esiselvitys haastattelukysymykset:**

### **Haastattelun kohde: Hallityönjohtaja/t**

1. Montako hallityönjohtajaa / huoltoneuvojaa / mekaanikkoa toimipisteessänne on?
2. Kauanko hallityönjohto on ollut käytössä toimipisteessä?
3. Mitkä ovat hallityönjohtajan / Huoltoneuvojen vastuualueet?
4. Kuinka tärkeänä pidät hallityönjohtoa korjaamotoiminnan sujuvuuden kannalta? Pidätkö mahdollisena, että korjaamo voisi toimia tehokkaasti ilman hallityönjohtoa ja miten?
5. Mikä/Mitkä ovat hallityönjohdon suurin hyöty korjaamolle?
6. Mikä/Mitkä ovat hallityönjohdon suurimmat haasteet/kehityskohteet?
7. Mitä käytäntöä muuttaisit liittyen hallityönjohtoon?
8. Miten hallityönjohdon ja huoltoneuvojen kommunikaatio / yhteistyö toimii?
9. Suositteletko hallityönjohtoa muille toimipisteille?

### **Haastattelun kohde: Mekaanikko/Mekaanikot**

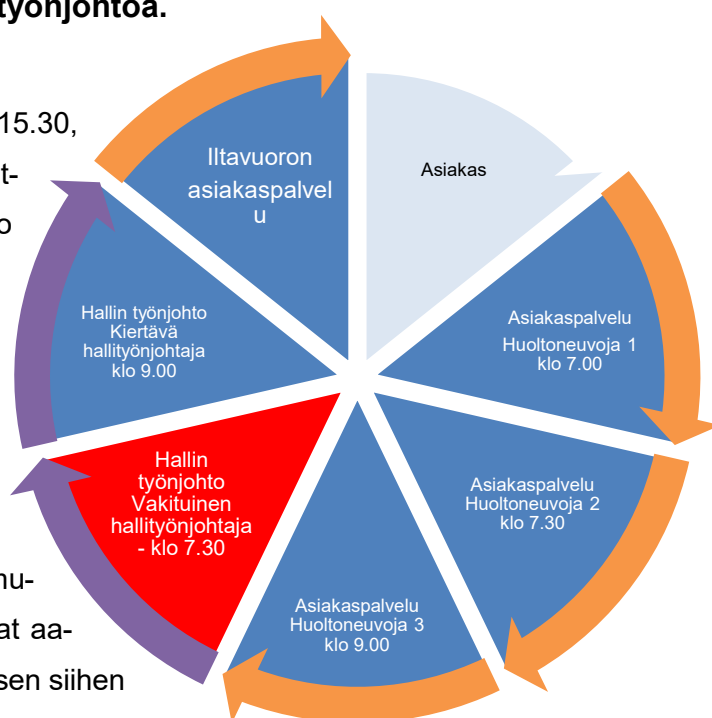
1. Oletko tyytyväinen, että korjaamossanne on erillinen hallityönjohto?
2. Mikä hallityönjohdossa toimii parhaiten?
3. Mikä taas tökkii?
4. Minkä asian hoitaisit täysin toisin?

## Liite 3: Toimihenkilön poissaolo – Toimintasuunnitelma

Poikkeustilanteiden toimintasuunnitelmissa olisi hyvä ottaa huomioon kaikkien työtehtävien ja vastuualueiden vaikutukset työpäivän kulkuun, mutta vähintään työvuorojen vaikutus. Selkeät toimintamallit auttavat selkeyttämään työpäivän kulkua, jolloin toimihenkilöiden työpanos ja voimavarat voivat keskittyä vain olennaisten työtehtävien ja vastuiden hoitamiseen. Nämä auttavat myös selkeyttämään toimintaa mekaanikoille korjaamohalliin, jolloin mekaanikkojen työaikaa ei kulu epäselvän tilanteen selvittelyyn.

### Poissaolo koskee vakituista hallityönjohtoa.

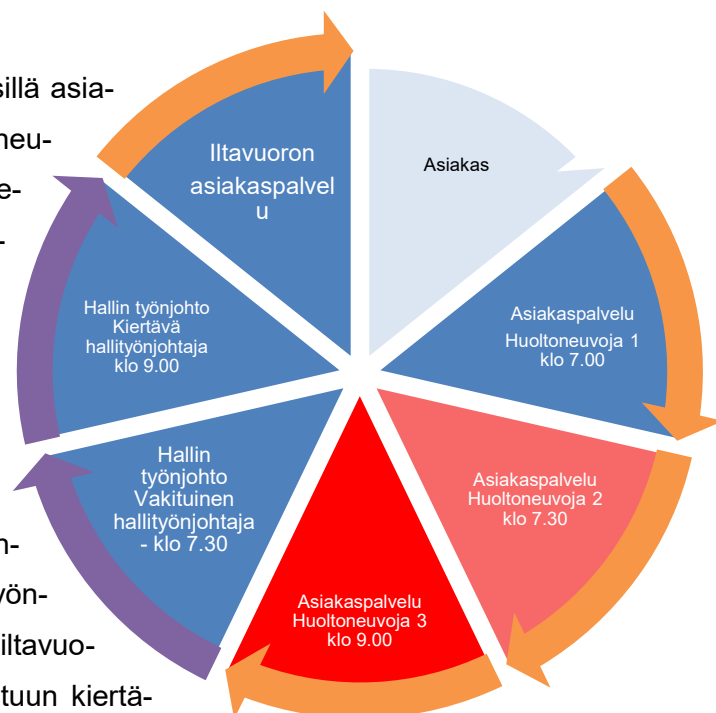
Hallityönjohdon työaika on 7.30 – 15.30, jonka lisäksi kaksi huoltoneuvojaa aloittavat työpäivän asiakaspalvelussa klo 7.00 sekä 7.30. Työnajan puolesta poissaolo ei vaadi muutoksia työvuoroihin. Kiertävä hallityönjohto aloittaa työnjohdossa normaalisti klo. 9.00 ja pyrkii hoitamaan työnjohdon tehtävät sekä suurimman osan työmääräysten laskutusvalmiiksi saattamisesta. Aamuvuorossa olevat huoltoneuvojat hoitavat aamun työnjohtotehtävät ja töiden jakamisen siihen saakka, kunnes kiertävä työnjohto saapuu paikalle.



Toimihenkilöt käyvät tällöin läpi aamun tapahtumat sekä työpäivän odotetun kulun. Mikäli yhteydenottopyyntöjä on paljon käsittelemättä, siirtyy iltavuoroon saapuva huoltoneuvoja normaalisti hoitamaan palvelupyntöjä aamupäivän ajaksi pois asiakasrajapinnasta auttaen samalla työmääräysten laskutusvalmiiksi saattamisesta. Kiertävä hallityönjohto jakaa työmääräysten laskutusta muille huoltoneuvojille tasaisesti huomioiden töiden kiireellisyyden, jolloin työnjohtamiseen varmistetaan riittävästi aikaa. Asiakasyhteydenottojen osalta kiireellisinä päivinä, esimerkiksi maanantaisin, puhelimeen vastaamiseen osallistuvat kaikki toimihenkilöt normaalista käytännöstä poiketen.

### Poissaolo koskee toista iltavuoroon saapuvaa huoltoneuvojaa.

Poissaolo vaikuttaa työaikajärjestelyihin, sillä asiakaspalvelussa tulee olla paikalla 2 huoltoneuvojaa klo 17.00 saakka. Mikäli poissaolo tiedostetaan edeltävänä päivänä, tulee työvuorot sopia niin, että toinen aamuvuorossa olevista huoltoneuvojista vaihtaa työvuoroaan mahdollisuuksien mukaan iltavuoroon. Aamuvuoroon saapuu yksi huoltoneuvoja klo 7.00 jonka tueksi asiakaspalveluun tulee vakituinen hallityönjohtaja klo 7.30. Iltavuoron saapuessa hallityönjohto siirtyy työnjohtotehtäviin ja toinen iltavuorossa olevista huoltoneuvojista ottaa vastuun kiertävän hallityönjohtajan tehtävistä. Toinen iltavuorossa olevista vastaa normaalisti asiakaspalvelusta, eikä siirry käsittelemään yhteydenottopyyntöjä pois asiakasrajapinnasta. Hallityönjohtaja sekä kiertävä hallityönjohto pystyvät hoitamaan vastuualueensa normaalisti, jonka lisäksi kiertävän hallityönjohtajan vastuulle siirtyy mahdollisuuksien mukaan palvelupyntöjen hoitaminen. Palvelupyntöissä tulee keskittyä kiireellisiin tapahtumiin ja esimerkiksi vähentää painoarvoa verkkovarausten osalta. Kiireellisinä päivinä puhelinliikenteen osalta puhelimeen vastaamisesta vastaa myös kiertävä hallityönjohto. Ongelma syntyy, jos poissaoloa ei tiedetä vasta kuin työpäivän alkaessa. Tällöin työvuoroja ei ehditä järjestelemään uudestaan, vaan iltapäivän asiakaspalvelun täyttäminen vaatii henkilöiden joustavuutta. Mikäli henkilöstö joustaa työajoissa, olisi hyvä kompensoida henkilön tunnollisuutta esimerkiksi lyhentämällä työpäivää mahdollisuuksien mukaan myöhemmin.

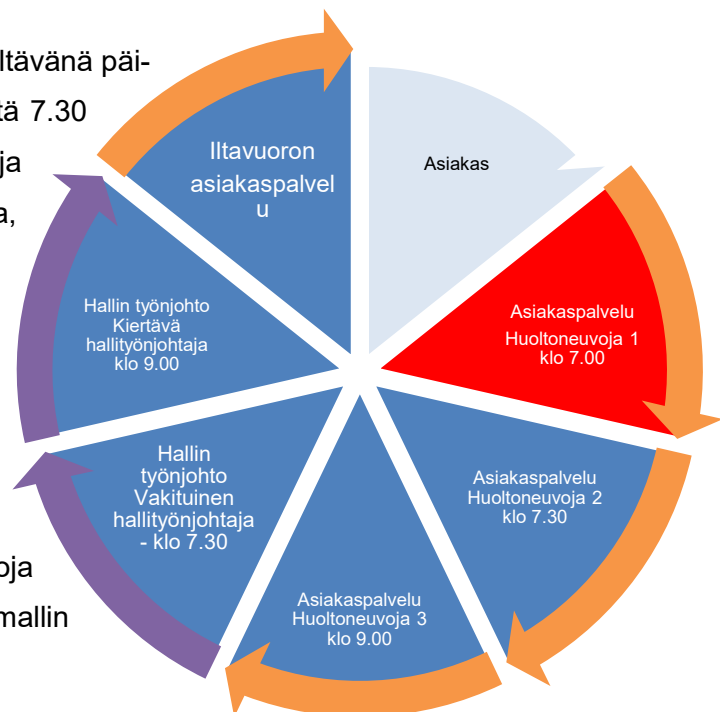


### Poissaolo koskee klo 7.30 vuorossa olevaa huoltoneuvojaa.

Toimintamalli sama kuin edellä olevassa, vakituinen hallityönjohto toimii klo 9.00 saakka asiakaspalvelussa.

### Poissaolo koskee klo. 7.00 vuorossa olevaa huoltoneuvojaa.

Mikäli poissaolo tiedetään vähintään edeltävänä päivänä, työvuoroja tulee järjestellä niin, että 7.30 vuorossa oleva saapuu jo 7.00 vuoroon ja muuten toimintatapa pidetään samana, kuin edellä mainitussa. Mikäli poissaolo ilmenee vasta työpäivän alkaessa, edellyttää klo 7.00 – 7.30 asiakaspalvelun hoitaminen esimerkiksi korjaamopäällikön joustamista asiakaspalveluun. Tämän jälkeen asiakaspalvelusta vastaavat 7.30 vuoroon saapuva huoltoneuvoja sekä hallityönjohtaja aiemman toimintamallin mukaisesti.

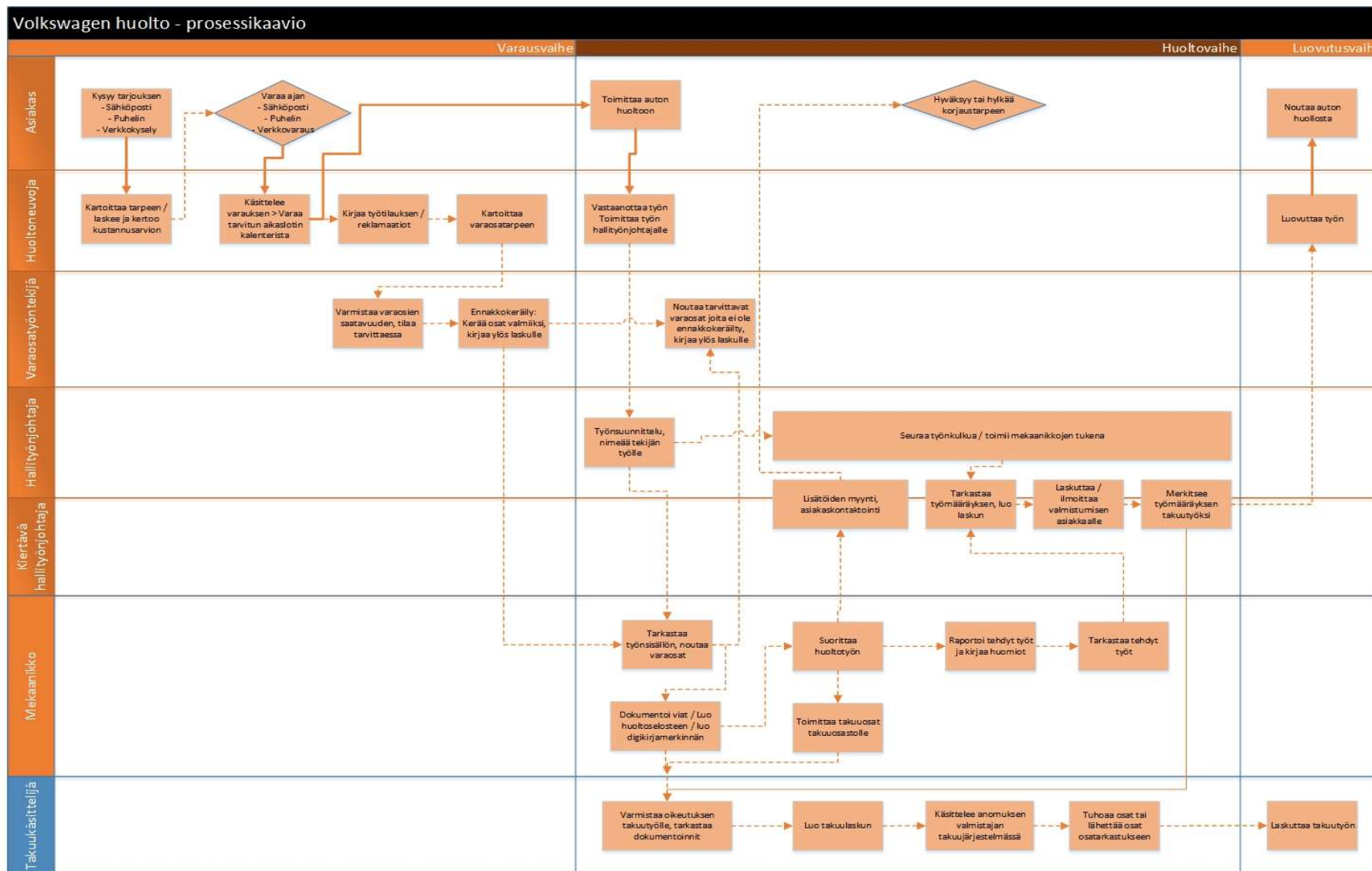


## Liite 4: Henkilöstöresurssien vertailu

VW Center Turku	VW Center Herttoniemi	AudiCenter Herttoniemi	VW Center Airport	AudiCenter Airport
12 Mekaanikkoa	20 Mekaanikkoa	18 Mekaanikkoa	21 Mekaanikkoa	13 Mekaanikkoa
4 Huoltoneuvojaa	6 + 2 Huoltoneuvojaa	6 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)	5 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)	5 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)
0 Hallityönjohtajaa	2 Hallityönjohtajaa	1 Hallityönjohtajaa (+1 kiertävä)	2 Hallityönjohtajaa (+1 kiertävä)	1 Hallityönjohtaja (+1 kiertävä)
Ei Call Center	Call Center	Call Center	Call Center	Call Center
3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	3,3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja (2,5)*	3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	4,2 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	2,6 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja
12 Mekaanikkoa / Ei hallityönjohtoa	10 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	9 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	10,5 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	13 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja
<b>Yhteensä 3 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 2 Mekaanikkoa / Toimihenkilö*</b>	<b>Yhteensä 2,25 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 3 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 2,16 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>
	*= mukaan laskettu 2 osa-aikaista			



## Liite 5: Prosessikaavio



## Liite 6: Vastuualuejako

Hallityönjohtaja	Huoltoneuvoja/kiertävä	Huoltoneuvoja 1	Huoltoneuvoja 2
TYÖAIKA 7.30-15.30 HALLIN PUOLELLA	TYÖAIKA 9.00-17.00 9.00-16.00 hallin puolella 16.00-17.00 tiskillä	TYÖAIKA: AAMUVUORO 7.00-15.00 TISKILLÄ	TYÖAIKA: VALIVUORO 7.30-15.30 TISKILLÄ
VASTUUALUEET			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Täiden organisointi               <ul style="list-style-type: none"> <li>Täiden jako</li> <li>Työnkulun seuranta</li> <li>Tehokkuuden seuranta</li> <li>Työnseurannan visualisointi ja muutostyöt (työmääräykset, ovaimet)</li> <li>Toiminnan kehittäminen</li> </ul> </li> <li>Mekaanikkajien tuki, yhteyshenkilö               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mekaanikkajien esimies</li> <li>Ooachaus, työsuunnittelu</li> <li>Keskustelu, kommunikointi</li> <li>Poissaolojen ja lomien hoito ja merkkaukset</li> <li>Koulutusten hoitaminen</li> <li>Leimaukset / leimausmuutokset</li> <li>Läsnäolo / hallituki</li> <li>Kehityskeskustelut ja niissä ilmi tulneiden asioiden hoito</li> <li>Yhteistyön kehittäminen mekaanikkajien kanssa</li> </ul> </li> <li>Tiedotus               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonjako mekaanikot/huoltoneuvojat</li> <li>Laadukkaat palaverit</li> <li>1x/vko mekaanikkopalaveri</li> <li>Osaillistuminen huoltoneuvojapalaveriin</li> </ul> </li> <li>Työmyynnin ja työmääräysten hoito</li> <li>Korjaamohallin kunnossapidon johto (laitteiden ja työkalujen ylläpidon vastuunjakoa erilliselle henkilölle)</li> </ul> <p><b>Maanantaisin isompi vastuu lisätöiden myynnistä</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallityönjohtajan tuki / apu / tuuraus</li> <li>Asiakaspalvelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannusarvioiden laskeminen</li> <li>Yhteydenpito asiakkaisiin</li> <li>Lisätöiden myynti</li> </ul> </li> <li>Mekaanikkajien tuki               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tekninen tuki</li> <li>DISS-kyselyt yhdessä mekaanikon kanssa, niiden seuranta</li> <li>Takuukyselyt / vastaantulajien selvitys</li> <li>Dokumentointituki (äänitykset, videoinnit, niiden seuraaminen ja tarpeenkartoitus)</li> </ul> </li> <li>Työmääräysten hoito               <ul style="list-style-type: none"> <li>Laskun läpikäynti (oikeellisuus, oikeat työt kirjattu, varaosat, hinnat)</li> <li>Laskun viimeistely</li> <li>Työmääräyksen toimittaminen huoltoneuvojille luovutusta varten</li> </ul> </li> <li>Työnlaadun varmistaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Q-Checkit</b></li> </ul> </li> <li>Verkkovarousten ja yhteydenottopyyntöjen hoito               <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Yhteydenottopyyntöjen ja varausten purkaminen vähintään, kunnes tilanne saatu rauhoitettua</b></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Puhelinliikenteen hoito maanantaisin (ruuhka-aikoina)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen asiakaspalvelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelimeen vastaaminen</li> <li>Asiakastuki- ja neuvonta</li> <li>Paikan päällä annettu neuvonta / apu</li> </ul> </li> <li>Täiden vastaanotto               <ul style="list-style-type: none"> <li>Työtilausten läpikäynti asiakkaan kanssa, mahdollinen lisätöiden lisämyynti, jos ei vielä tehty</li> <li>Yhteyshenkilöiden varmistaminen</li> <li>Flussakorttitietojen täydennys</li> </ul> </li> <li>Työtilausten luonti               <ul style="list-style-type: none"> <li>Sisällyksen ja tarpeen selvitys ja luonti</li> <li>Huoltotietojen tarkastus</li> <li>Lisätöiden selvitys</li> <li>Lisätöiden aktiivinen myynti ennen työn aloitusta (sulat, polttimet, pesut jne)</li> <li>Työtilausten selitys, josta sisällys on mahdollisimman selvä seuraaville lähtäjille (Hallityönjohtaja, kiertävä, mekaniikka)</li> <li>Viankuvausten tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus ja kirjaaminen, asiakkaan haastattelu</li> <li>ASD, kampanjojen tarkastus, tiedotteiden tarkastus</li> </ul> </li> <li>Täiden luovutus               <ul style="list-style-type: none"> <li>Laskun läpikäynti</li> <li>Maksun vastaanottaminen</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Huoltoneuvoja 3 (vähintään kunnes yhteydenottopyyntöjen tilanne saatu rauhoitettua)</b></p> <p>ILTAVUORO 9.00-17.00</p> <p>9.00-12.00 ALLA OLEVIENT ASIoidEN HOITO POIS ASIAKASRAJAPINNASTA, ERILLINEN TYÖTILA – PASSIN TYÖPISTE?</p> <p>12.00-17.00 TISKITYÖSKENTELY</p> <p>(Poissaolo / poikkeustilanteissa 9.00 - 17.00 tiskityöskentely)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nettivarauksen hoito               <ul style="list-style-type: none"> <li>Varauksen oikeellisuuden tarkastus</li> <li>Aikataulun varmistus ja mahdollisesti muutostyöt</li> <li>Tarpeen vaatiessa asiakasyhteydenpito</li> <li>Kustannusarvioiden tarkastus / kirjaus</li> </ul> </li> <li>Lisäjen / yhteydenottopyyntöjen hoito               <ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspalautteiden läpikäynti ja selvitys / kirjaaminen</li> <li>Kampanjojen seuranta</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Puhelinliikenteen hoito maanantaisin (ruuhka-aikoina)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Vaihtoautojen tarkastus ja aikataulujen selvittäminen)</li> <li>(Vaihtoautojen korjausten kustannuslaskelmat ja selvitys)</li> </ul>
TAVOITTEET			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeys työnkulun seurannassa</li> <li>Tehokkuuden nousu</li> <li>Tiedonkulun parantaminen</li> <li>Mekaanikkajien tyytyväisyyden kehitys</li> <li>Yhteistyön parantaminen</li> <li>Valmius ja selkeä työkuva mekaniikalle</li> <li>Hukan poisto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkuuden nousu</li> <li>Tulokehitys</li> <li>Tuottavuuden kasvattaminen</li> <li>Toiminnan ja prosessin tehostaminen</li> <li>Vähentää keskeneräisyyttä tiskityöskentelyssä,</li> <li>Vähentää mekaanikon odotusaikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastytytyväisyyden nousu</li> <li>Laadukas asiakaspalvelu</li> <li>Tehokkuuden nousu (etukäteisvalmistelut)</li> <li>(Vaihtoautojen kunnastuksen pitäminen talon sisällä, yhteistyön kehittäminen huollon ja vaihtoauto-osaston kesken)</li> <li>Läytää oikeat mekaanikot toimimaan vaihtoautojen kanssa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastytytyväisyyden nousu</li> <li>Laadukas asiakaspalvelu</li> <li>Tehokkuuden nousu (etukäteisvalmistelut)</li> <li>Lisäjen laadukas hoito ja aktiivinen läpikäynti</li> <li>Yhteydenottoajan minimointi</li> <li>Kampanjaoi hienojen tai laskuttamatta jääneiden kampanjojen vähentäminen</li> </ul>

## Liite 7: Hallityönjohtoselvitys

VW Center X	Audi Center X	VW Center XX	Audi Center XX
Hallityönjohtajia: 2 hlö + 1 kiertävä	Hallityönjohtajia: 1hlö + 1 kiertävä	Hallityönjohtajia: 2 hlö	Hallityönjohtajia:1hlö+ 1kiertävä
Huoltoneuvoja: 5 hlö – 1 aamuvuorolainen siirtyy hallityönjohdon avuksi 1vko kerrallaan	Huoltoneuvoja: 5 hlö – 1 aamuvuorolainen siirtyy iltavuoron saapuessa hallityönjohdon avuksi 1vko kerrallaan	Huoltoneuvoja 6 vakituista + 2 osa-aikaista. Aamuvuoro siirtyy iltavuoron tullessa sermin taakse pois asiakasrajapinnasta.	Huoltoneuvoja: 6hlö (1 kiertävä)
Mekaanikkoja: 21 vakituista	Mekaanikkoja: 13 vakituista	Mekaanikkoja: 20 vakituista	Mekaanikkoja: 18 vakituista
<b>Kauanko hallityönjohto on ollut käytössä toimipisteessä?</b>			
Vuodesta 2011	Aina	Aina (ainakin 15 vuotta)	12 vuotta
<b>Mitkä ovat hallityönjohtajan / Huoltoneuvojen vastualueet?</b>			
<b>Hallityönjohtaja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnkulun seuranta</li> <li>• Töiden jako</li> <li>• 2 hallityönjohtajaa jakaa mekaanikot puoliksi, molemmilla n. 10 mekaanikkoa vastuualueellaan</li> <li>• Yhteydenotot asiakkaisiin pääsääntöisesti</li> <li>• Laskujen tekemiset</li> </ul>	<b>Hallityönjohtaja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnjohto, hommien kulku</li> <li>• Laskutukset jos voi, yksinkertaiset</li> <li>• Cabaslaskelmat (tuulilasit, tarkkarit)</li> <li>• Tärkeintä: Mekaanikkojen coachaus, keskustelu, kommunikointi, suunnittelu</li> <li>• On läsnä</li> <li>• Tehokkuuden seuraus</li> <li>• Koulutusten katsominen, poissaolojen ja lomien merkkaukset</li> <li>• Leimaukset</li> <li>• Kiertävähallityönjohtaja hoitaa Q-checkit</li> </ul>	<b>Hallityönjohtaja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekaanikkojen lähiesimies, koulutukset, palvelarit, poissaolot, lomat ym.</li> <li>• Työnjohto ja organisointi</li> <li>• Lisätöiden myynti asiakkaille</li> <li>• Muutosten ratkaisu loppuun saakka</li> <li>• Tekninen tuki</li> <li>• Liidien teko tarvittaessa</li> <li>• Työkalut sekä korjaamon kunnossapito</li> </ul>	<b>Hallityönjohtaja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaava järjestely mitä edellä VW-Centereissä, muutamin poikkeuksin</li> <li>• Kiertävä keskittyy enimmäkseen laskujen tekoon sekä lisätöiden myyntiin</li> <li>• Esimiestyöt sekä organisointi</li> <li>• CABAS</li> <li>• Ei puutu liideihin</li> <li>• Laskutukset loppuun saakka</li> </ul>
<b>Huoltoneuvojat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Painottuu asiakkaiden palveluun</li> <li>• Asiakkaiden neuvomiset</li> <li>• Töiden vastaanotto / luovutus</li> <li>• Armipyynnöt</li> </ul>			<b>Huoltoneuvojat:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaisautovaraukset</li> <li>• Laskutusluvut / SIMS:it</li> <li>• Vastaantulot/SAGAt, kustannus-arviot</li> </ul>	<b>Huoltoneuvojat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaativimmat vianhakuyhteydenotot ja laskutukset alusta loppuun</li> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Ajanvaraukset</li> <li>• Töiden vastaanotto ja luovutus</li> </ul>	<b>Huoltoneuvojat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Töiden vastaanotto ja luovutus</li> <li>• Laskutusluvut</li> <li>• Laskujen viimeistely sekä laskutus</li> <li>• Liidien teko</li> <li>• Ajanvaraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Vastaavat mitä VW-Centerillä</li> </ul>
--	--	--	--

**Kuinka tärkeänä pidät hallityönjohtoa korjaamotoiminnan sujuvuuden kannalta? Pidätkö mahdollisena, että korjaamo voisi toimia tehokkaasti ilman hallityönjohtoa ja miten?**

Hallityönjohtaja: Ei toimisi ilman	Todella tärkeä, ei voisi toimia ilman, etenkin jos korjaamossa yli 10hlö (pienemmässä varmaan toimii)	Ilman erillistä työnjohtoa ei vaikuta mahdolliselta. Voidaan painottaa työntekijöiden luontaisia hyviä ominaisuuksia, esim. esimiestaitoja, organisointi- ja reagointikykyä.	Halli tarvitsee johtajan, henkilöstöresurssien kasvattaminen tiskille ei poista erillisen työnjohdon tarvetta -> hyödyt hukuvat liian laajaan vastuualueeseen
------------------------------------	---	--	---

**Mikä/Mitkä ovat hallityönjohdon suurin hyöty korjaamolle?**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottavuus nousee</li> <li>• Eur/h nousee</li> <li>• Asiakastytyväisyys nousee</li> <li>• Hallityönjohtajalla enemmän aikaa selvittää asioita mekaanikkojen kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokkuus, tuloskasvu</li> <li>• Valmis ja selkeä työ mekaniikolle (toteutuu jo n. 50% ja kehittyy jatkuvasti), ei turhaa odottelua, ei ihmettelyä</li> <li>• Yhteistyö tärkeää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reagointikyky ja organisointi</li> <li>-Hyvä näköyhteys halliin sekä asentajien palvelu</li> <li>-Vastuualueiden jakaminen ja selkeyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tehokkuus ja organisointi</li> <li>-Läsnä, vaikuttaa positiivisesti hallityön tehokkuuteen sekä rauhoittaa</li> <li>-Tukee mekaanikkojen työtä</li> <li>-Motivoi</li> </ul>
--	---	---	---

**Mikä/Mitkä ovat hallityönjohdon suurimmat haasteet/kehityskohteet?**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikataulutus jos tiskillä/vara- tessa luvataan jotain mikä ei ole mahdollista / varattu liian vähän aikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tieto ei kulje aina tiskiltä/Call-centeristä – puutteet esim varauksissa (sisällöt, aikataulut)</li> <li>• Epäselvät työmääräykset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hyvän henkilön löytäminen, vaatii esimiestaitoja, sekä kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin</li> <li>-Pieni ryhmä ohjaa suurta joukkoa, jolloin poissaolot ja henkilöstöresurssit aiheuttavat suuren haasteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Henkilöstöresurssit poissaolojen aikana</li> <li>-Haastavaa töiden organisointi sekä seuranta</li> <li>-Odottavat työt aiheuttaa kitkaa</li> </ul>
---	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CallCenterin/huoltoneuvojen varauksien puutteellisuuden korjaamiset (Työmääräys ja sen sisältö epäselvä tmv)</li> </ul>		-Hallityönjohto on yksi liikkuva osa lisää informaatioketjuun, selkeät toimintaohjeet ja kirjaus tärkeää	
--	--	--	--

### Mitä käytäntöä muuttaisit liittyen hallityönjohtoon?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii hyvin</li> <li>• Kiertävä olisi aina paikalla (mutta poissaolot vaikuttaa tähän)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tule mieleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sijoittelu, esimerkiksi tulevien ja valmiiden laatikko tulisi keskittää työnjohdon sekä huoltoneuvojen kummankin nähtävälle. Vaihdellettu aina toiselta pöytään (Aiemmin työnjohdolla ei ollut suora näköyhteyttä halliin, nykyisellään on)</li> <li>-Työrauhaa lisää</li> <li>-Selkeämmät toimintaohjeet esim. poikkeustilanteita varten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Järjestelmät ja ohjelmat kankeita, etenkin työnseurannan osalta. Ei tarpeeksi selkeää kuvaa kokonaistilanteesta mitä hallissa tapahtuu</li> <li>-CABAS tuo liikaa vastuualueita</li> <li>-Vastuualueiden tarkennus, esim. vaativissa vianhauissa huoltoneuvoja hoitaisi työn alusta loppuun</li> </ul>
---	---	--	--

### Miten hallityönjohdon ja huoltoneuvojen kommunikaatio / yhteistyö toimii?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii hyvin prosessina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OK</li> <li>• Aina voisi parantaa yhteistyötä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hyvin, yhteisten pelisääntöjen eteen tehty paljon töitä</li> <li>-Pieniä puutteita sovittujen asioiden kirjaamisessa kumpaankin suuntaan</li> <li>-Luotto hallityönjohtoon löytyy, töiden sujuvuuden osalta turvattu olo</li> <li>-Tiedotusta etenkin aikataulumuutosten osalta kaivataan lisää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yhteistyö toimii hyvin, mutta aina voi parantaa</li> <li>-Call Centeristä välillä epäselviä tai puutteellisia varauksia</li> </ul>
---	---	--	--

### Suosittelisitko hallityönjohtoa muille toimipisteille?

Kyllä	Kyllä	Luotto toimintamallin toimivuuteen on kova	Kyllä, noin 6 mekaanikon hallissa toimii varmaan erikseen, mutta jo 10 mekaanikkoa vaatii työnjohdon
-------	-------	--	--

### MEKAANIKKO VASTAA:

### Oletko tyytyväinen, että korjaamossanne on erillinen hallityönjohto?

Kyllä (Pikahuoltomekaanikko)	Kyllä	Kyllä	-
Kyllä (Sähköari)			

### Mikä hallityönjohdossa toimii parhaiten?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnjohtajien kokemus ja taito</li> <li>• Mekaanikot otetaan huomioon</li> <li>• Kommunikointi toimii</li> <li>• Nopeus, ei turhaa odotusta</li> <li>• Ei joudu menemään tiskille</li> <li>• Ehtii keskittymään mekaanikkoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töiden jako</li> <li>• Järkevä järjestys</li> <li>• Aikataulutus</li> <li>• Helpottaa, vähentää odotusta ja edestakasravaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Suoraviivaisuus</li> <li>-Sopivan henkilön löydyttyä rauhallinen asenne ja kokemus valttia</li> </ul>	-
<b>Mikä taas tökkii?</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos työnjohto ei ole paikalla</li> <li>• Huolimattomuus jos ei myydä kaikkea mitä huomataan</li> <li>• Hallityönjohto ei hoida toisen hommia (jaettu mekaanikot ryhmittäin eri hallityönjohtajille), joutuu odottamaan esim. jos toinen on syömässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikaation puute toisinaan, aikataulujen lupaus tiukemmaksi kuin mahdollista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ristiriitaiset työmääräykset sekä puutteelliset kuvaukset</li> <li>-Kokemattomuus, mikäli lisätöitä joutuu laskemaan ja selvittämään pitkään</li> <li>-Henkilöstön poissaolot</li> </ul>	-
<b>Minkä asian hoitaisit täysin toisin?</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän yhteistyötä keskenään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei muutosajatuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selkeämmät kirjaukset</li> <li>-Itselleenkin pääsy työkalenteriin</li> <li>-Huoltoselosteiden teossa epäselvyyksiä</li> </ul>	-

VW Center Turku	VW Center Herttoniemi	AudiCenter Herttoniemi	VW Center Airport	AudiCenter Airport
12 Mekaanikkoa	20 Mekaanikkoa	18 Mekaanikkoa	21 Mekaanikkoa	13 Mekaanikkoa
4 Huoltoneuvojaa	6 + 2 Huoltoneuvojaa	6 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)	5 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)	5 Huoltoneuvojaa (-1 kiertävä)
0 Hallityönjohtajaa	2 Hallityönjohtajaa	1 Hallityönjohtajaa (+1 kiertävä)	2 Hallityönjohtajaa (+1 kiertävä)	1 Hallityönjohtaja (+1 kiertävä)
Ei Call Center	Call Center	Call Center	Call Center	Call Center
3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	3,3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja (2,5)*	3 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	4,2 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja	2,6 Mekaanikkoa / Huoltoneuvoja
12 Mekaanikkoa / Ei hallityönjohtoa	10 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	9 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	10,5 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja	13 Mekaanikkoa / Hallityönjohtaja
<b>Yhteensä 3 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 2 Mekaanikkoa / Toimihenkilö*</b>	<b>Yhteensä 2,25 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 3 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>	<b>Yhteensä 2,16 Mekaanikkoa / Toimihenkilö</b>
	*= mukaan laskettu 2 osa-aikaista			